جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

إعادة اختراع الحكومة: اتجاهات وإمكانيات الإدارات العليا والوسطى دراسة تطبيقية في مراكز الوزارات العراقية

إعداد الطالب
قحطان خيرالله عذاب

إشراف
الدكتور حسين محمد العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فـي إدارة الأعمال قسـم الإدارة العامــــــة

جامعة مؤتة، 2010 م

الإهداء

الى من افتقده منذ الصغر...

وأحمل اسمه بكل فخر.. علمني حب العلم والمعرفة

إلى روح والدي رحمه الله ...براً وعرفاناً

إلى نصفي الآخر..

رحل بعيداً... وتركني بنصف لا أقوى به على مواجهة هذه الحياة..

إلى روح شقيقي غسان... شوقاً ووفاءاً

إلى والدتي الحنونة

كريمة النفس..طيبة القلب..سندي وعوني في الشدائد

..... حباً وإخلاصاً

قحطان خير الله

الشكر والتقدير

إن كتابة رسالة الماجستير كان بالنسبة لي بمثابة مشوار طويل، لم اكن لأكمله بمفردي لولا المساندة، والجهود الرائعة من قبل الكثيرين وابدأهم بالذكر الأستاذ المشرف "الدكتور حسين العزب"، لما قدمه لي من نصيحة علمية وإرشاد تربوي، والذي أتقدم اليه بالشكر والإحترام، كما واتقدم بالشكر الى الأساتذة الأفاضل في لجنة المناقشة والى جميع الأساتذه المحترمين في قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة لما قدموه من ملاحظات وتوجيهات إنصبت في نهاية المطاف في اخراج هذا العمل وفقاً لمبتغاه.

لا يفوتني أن أنسب الشكر لأهله الى معالي وزير التخطيط في جمهورية العراق الإستاذ علي بابان"، المحترم لماقدمه لي من إهتمام ومتابعة حثيثة ورعاية أبويه ودعم معنوي ومادي طوال مدة انجاز هذا العمل، والشكر موصول الى سعادة الوكيل الفني في وزارة البلديات والأشغال العامة في العراق، الإستاذ أياد الصافي المحترم، لإهتمامه وتقديمه المساعدة في إنجاز هذا العمل، وأتقدم كذلك بالشكر الى السادة الموظفين الحكوميين في مراكز الوزارات العراقية، ممن شملتهم عينة الدراسة لتفضلهم بتخصيص جزء من وقتهم للإجابة على أسئلة الإستبانة والى جميع السادة المسؤولين في الوزارات العراقية ممن ساعدوا في إنجاز هذا العمل، كذلك أتوجه بالشكر والتقدير الى كل من السيدة "هدى كامل عجاج" و"الآنسة سارة عبد الهادي" في إدارة تنكولوجيا المعلومات في الجهاز المركزي للإحصاء، لتقديمهم المساعدة في الحصول على البيانات الضرورية لتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان الى كل من "وكالة المساعدات الأمريكية "USAD" و"مشروع تطوير "Tatweer" في العراق ومنظمة "أمديست"AMIDEAST" في الأردن كمؤسسات وكأفراد عاملين فيها، والذين ما كان لهذ العمل ان يرى النور لولا ماقدموه من دعم وإسناد ومتابعة وتسهيلات مادية معنوية، كما وأتقدم بفائق الشكر والإمتنان لجميع الأصدقاء والزملاء الذين لم يبخلو علي بالنصيحة والمساعدة، وكذلك الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

قحطان خير الله

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الانجليزية	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	3
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أسئلة الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	4
7.1 محددات الدراسة	5
8.1 التعريفات الإجرائية	6
9.1 أنموذج الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الدراسات السابقة	52
1.2.2 الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة	63
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	
1.3 منهجية الدراسة	65

2.3 مجتمع الدراسة	65
3.3 عينة الدراسة	66
4.3 أداة الدراسة	69
5.3 صدق الأداة	70
6.3 ثبات الأداة	70
7.3 المعالجات الإحصائية	71
الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	
1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة	73
2.4 مناقشة التوصيات	116
3.4 التوصيات	122
المراجع	125
الملاحق	133

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في مراكز الوزارات العراقية	66
2	وصف خصائص عينة الدراسة	67
3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة	71
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم الخدمات	73
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق	75
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة عن أبعاد تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	76
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة المحفزة	78
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة التنافسية	79
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخير	80
10	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعياري لإتجاهات المبحوثين في منظمات القطاع العام العراقي نحو ايجاد حكومة يديره العملاء المستفيدون من الخدمات	81
11	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات المبحوثين في منظمات القطاع العام نحو إيجاد الحكومة اللامركزية	82
12	نتائج اختبار(T-test) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تبعاً النوع الاجتماعي	83
13	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	84

14	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	85
15	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العـاملين نحـو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	86
16	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحـو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	87
17	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العـاملين نحـو تطبيـق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	88
18	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الراتب في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة	89
19	الاجتماعي نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقيـة نحو إيجاد الحكومة المحفزة تبعاً النوع	89
20	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحـو إيجـاد الحكومة المحفزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	90
21	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة	91
22	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد الحكومة المحفزة	92
23	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد الحكومة المحفزة	93
24	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة	94
25	نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجـاد الحكومة التنافسية تبعاً النوع الاجتماعي	95
26	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقيـة نحـو إيجـاد الحكومة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	96
27	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة التنافسية	97

28	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد الحكومة التنافسية	98
29	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد الحكومة التنافسية	99
30	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهـات العـاملين نحـو إيجـاد الحكومة التنافسية	100
31	نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجـاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمـسؤوليات دون تأخـيـر تبعـاً النـوع الاجتماعي	101
32	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقيـة نحـو إيجـاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تبعـاً للمتغيـرات الديموغرافية	102
33	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير	103
34	تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجـاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير	104
35	نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجـاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تبعاً النوع الاجتماعي	105
36	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحـو إيجـاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	106
37	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحـو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات	107
38	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات	108
39	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات	109
40	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الراتب في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات	109

41	نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تبعاً النوع الاجتماعي	110
42	تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحـو إيجـاد حكومة لامركزية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	111
43	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومـة لامركزية	112
44	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العـاملين نحـو إيجاد حكومة لامركزية	113
45	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحـو إيجاد حكومة لامركزية	114
46	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية	115
47	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية	116

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	انموذج الدراسة.	8
2	يوضح تصميم محطة واحدة لتلقي الخدمة العامة.	50

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوانه	الصفحة
أ	قائمة بأسماء المحكمين	133
ب	أداة الدراسة	135
ج	المخاطبات والمراسلات الرسمية	140

الملخص

إعادة اختراع الحكومة: إتجاهات وإمكانيات الإدارات الوسطى والعليا

دراسة تطبيقية في مراكز الوزارات العراقية

قحطان خيرالله عذاب

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات وإمكانيات الإدارات الوسطى والعليا في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة إختراع الحكومة، وإشتملت الدراسة على الأبعاد الآتية: "الحكومة المحفزة، حكومة المجتمع، الحكومة المنافسة، حكومة تعمل بموجب رسالة واضحة ومحددة، والحكومة اللامركزية"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة – الإستبانة- ووزعت على عينة الدراسة التي تم أختيارها بطريقة عشوائية طبقية لتمثل (30%) من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(611) موظفاً وموظفة من الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية، وقداسترجعت (450) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، هذا توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أنّ المتوسطات الحسابية فيما يخص الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق جاءت بدرجة متوسطة.
2. دلت النتائج أنّ اتجاهات المبحوثين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة جاء بدرجة مرتفعة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها في الوزارات العراقية
2. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في المنظمة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.

ABSTRACT

Reinventing government: Attitudes And Potentials Of Top And Middle Managements
An Applied Study At The Centers Of The Iraqi Ministries

Qahtan KhairAllah Athab
Mu'tah University, 2010

The aim of this study is to identify attitudeS and potentials of top and middle managements of the Iraqi ministries, towards the application of the principles of reinventing the government, the study included the following dimensions: (Catalytic Government, Community Owned Government, Competitive Government, Mission Driven Government, Decentralized Government) in order to achieve the purpose of the objectives of the study, a questionnaire was developed to distributed on a sample which was selected using the random stratified method , the sample represents (30%) of the population of the study, and consisted of (611) male and female employees from the departments of middle and top level managements in the Iraqi ministries.

(450) questionnaires were valid for the analysis, and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded with a group of results the most important among them :-

1. The means of need for comprehensive and radical change in the nature and methods of work at the organizations of the public sector in Iraq were at a medium degree.
2. The results indicated that the attitudes of respondents in the organizations of governmental sector in Iraq regarding the application of the principles of reinventing government came at high degree.

The Study provided a set of recommendations , the most important among them :-

1. Development of information of managers for strategic changes which are planned to use in the Iraqi ministries
2. Offering of prizes to outstanding staff members in the organization, and praise for their efforts and encourage them to make more efforts and innovations necessary, which is reflected in the development of the organization and effectiveness.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة Introduction

إن المتتبع لمسيرة الإصلاح والتغيير الإداري، والتي يزخر الفكر الإداري المعاصر بتجاربه الكثيرة منها، يلاحظ إن هنالك نماذج ونظريات قيمة قد طُرحت لمعالجة الأزمات والمشاكل التي تعاني منها الأجهزة الحكومية، تناسب كل منها والمرحلة التي ظهر فيها وظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولعل من أبرز الأفكار الإدارية المعاصرة هو ظهور اتجاه "إعادة اختراع الحكومة" في نهايات القرن الماضي من قبل كل من "ديفيد أوزبورن " D. Osborne"، و"تيد جبلير" T. Gaebler " مستشاري "آل غور" "Al. Gore" نائب الرئيس الأمريكي الأسبق " بيل كلينتون" " B. Clinton "، والذين جاءوا بأفكار سميت بأنها ثورية، تدعو إلى إحداث التغيير الجذري الشامل في مفاصل منظمات القطاع العام.

وحيث إن إعادة اختراع الحكومة يمثل احد الاتجاهات الفكرية الحديثة في إدارة القطاع الحكومة، ولكون الفكرة لاقت رواجاً واسعاً في ثنايا الفكر الإداري من حيث التطبيق العملي لمبادئه أومن حيث تناول مفاهيمه بالدراسة النظرية، عليه فأنه من الأهمية بمكان دراسة هذا المفهوم وإغناء مضامينه الفكرية بالتحليل والمناقشة، حيث لاحظ الباحث إن هنالك قصور في مجالات البحث والدراسة فيما يتعلق بهذا المفهوم، فهذه الدراسة تعد الأولى في العراق ومن القلائل في المنطقة –على حد علم الباحث - التي تبحث في مفهوم وأبعاد إعادة اختراع الحكومة ومحاولتها إيجاد الحلول العلمية لها في استكشاف أساليب جديدة وعصرية لإدارة القطاع العام، من خلال نقل تجارب دول العالم في الإدارة والتنظيم، من أجل إعادة بناء الثقة بالحكومة، ولتحقيق أفضل الخدمات للمواطنين بأقل التكاليف، ضمن آلية عمل مرنة تواكب التطورات كافة في البيئة

المحيطة بها، وليكون تطبيق هذا الاتجاه الفكري بديلاً عن كلما هو روتيني يشل حركة العمل والإدارة ويعيق الوصول إلى الأهداف المنشودة.

عليه فلقد استلزم هذا القصور الحاجة إلى إلقاء الضوء على آراء وإمكانيات أصحاب القرار والسلطة ممن يملكون زمام المبادرة في إحداث التغيير المطلوب وهم قادة الإدارات العليا والوسطى في الإدارات الحكومية، وذلك من خلال إستكشاف الاستعدادات الجادة والحقيقية لديهم للانتقال بمنظماتهم نحو صيغة جديدة وفاعلة من العمل الإداري المثمر، نحو تطبيق مفاهيم ومبادئ هذا النهج الجديد وهو إعادة اختراع الحكومة.

وتأسيساً على ما تقدم فأن التوجه الأساس لهذه الدراسة هو تحليل اتجاهات المديرين في الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع العام نحو تطبيق مفاهيم ومبادئ حركة إعادة اختراع الحكومة، ولغايات إجراء هذه الدراسة، سيتم تناول خمسة أبعاد فقط من مجموع الأبعاد العشرة لحركة إعادة اختراع الحكومة وهذه الأبعاد: "الحكومة المحفزة، الحكومة المنافسة، حكومة المجتمعات، الحكومة الموجه برسالة، والحكومة اللامركزية"، والسبب في ذلك أنها تتلاءم مع خصائص مجتمع الدراسة ولكون هذه الأبعاد الخمسة كان لها النصيب الأكبر من التركيز فيما تناولته الدراسات السابقة من تحليل ومناقشة.

2.1 مُشكلة الدراسة Problem of Study

تُثار في ذهن المهتمين بالعمل الحكومي تساؤلات كثير حول أسباب انخفاض مستوى أداء منظمات القطاع الحكومي بشكل عام وفي العراق على وجه الخصوص، وهي المنظمات التي تتمتع بموازنات ماليه عاليه وإمكانيات لا يستهان بها مقارنة بمثيلاتها من القطاع الخاص، وهذا بطبيعة الحال انعكس على رضا الجمهور عن أداء الحكومة ومؤسساتها واستياؤه من ذلك الأداء، وهو ما أدى إلى تراجع ملحوظ في ثقتهم

بالحكومة، وكذلك بسبب عدم قدرتها على الاستجابة للتحولات الكبيرة والتطورات المتسارعة التي شهدها مجتمع العراق لاسيما في الحقبة الزمنية الأخيرة.

عليه فإن مشكلة الدراسة تتمركز في التعرف على درجة ميل توجهات الإدارات العليا والوسطى في الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لأجل الوصول الى حكومة إبداعية قادرة على تقديم الخدمات العامة بصورة مرنة وبكلفة اقل وذات جودة عالية.

3.1 أهمية الدراسة Importance of Study

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. يتسم موضوع إعادة اختراع الحكومة كظاهرة بالحداثة في حقل الإدارة العامة، عليه فأن هذه الدراسة ستُسهم في إثراء المكتبة العلمية الإدارية العربية والعراقية على وجه الخصوص، بعدما لاحظه الباحث من ندرة وقله واضحة في هذا النوع من الدراسات وخاصةً الميدانية منها.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إبتكار "الحكومة الإبداعية"، التي تجعل رضا المواطن هدفاً مباشراً تسعى لتحقيقه.
3. كون هذه الدراسة تعتبر احد المداخل المهمة المقترحة لعلاج انخفاض مستوى الأداء الحكومي والرضا الشعبي.
4. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في معرفة مدى الحاجة للتغيير الشامل والجذري في أساليب العمل في منظمات القطاع العام في العراق.

4.1 أهداف الدراسة Objectives of Study

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعريف بمفهوم إعادة اختراع الحكومة كاتجاه فكري حديث في تطوير المنظمات في القطاع العام، وبيان صور وأوجه هذه الاتجاه ومركزاته الفكرية.

2. التعرف عن مدى الحاجة إلى التغيير الجذري والشامل في منظمات القطاع العام في العراق.
3. التعرف على رغبات واستعدادات المديرين في الإدارات الوسطى والعليا للانتقال بمنظماتهم نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة كنهج يتبنى أفكار القطاع الخاص من حيث التركيز على الجودة في تأدية أفضل وأسرع الخدمات بأقل التكاليف.
4. كما وتهدف إلى توفير المعلومات المتعلقة بمدى ميل الإدارات العليا والوسطى نحو التطوير في القطاع العام لصانعي القرار في الحكومة العراقية والتي تؤثر في إحداث التغيير الإيجابي المنشود.
5. تساعد هذه الدراسة على استكشاف المعوقات والتحديات التي تواجه مديري الإدارات العليا والوسطى في مساعهم نحو التغيير.

5.1 أسئلة الدراسة "Research Questions"

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مدى الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق؟
2. ما درجة رغبة واستعداد المديرين في الإدارات العليا والإدارات الوسطى في منظمات القطاع العام في العراق نحو تطبيق مبادئ حركة إعادة اختراع الحكومة؟

6.1 فرضيات الدراسة Hypotheses of the Study

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله $(\alpha \leq 0.05)$ لاتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تُعزى للمتغيرات

الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \le 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد الحكومة المحفّزة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \le 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد الحكومة المنافسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \le 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد حكومة المجتمع التي تُدير نفسها بنفسها تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \le 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد الحكومة الموجهة برسالة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \le 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد حكومة لامركزية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

7.1 محددات الدراسة Limitations of Study

1. المحددات المجالية: اقتصرت هذه الدراسة على متخذي القرار في الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع العام العراقي، من المديرين العموميين ومديري المديريات والأقسام والشعب في الإدارات الحكومية في العراق.

2. المحددات المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مراكز الوزارات العراقية.
3. المحددات الزمانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية في خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/ 2010.

8.1 التعريفات الإجرائية Key Words of Study

قام الباحث بتحديد المصطلحات التي وردت في الدراسة وتعريفها على النحو الآتي:

إعادة اختراع الحكومة "Reinventing Government : تُعرف بأنها حركة إصلاحية تطورت ونمت بالإدارة في بواكير الثمانينيات من القرن الماضي، تهدف للتقليل من نفقات الحكومة وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وتتضمن مفاهيم وصور عديدة للحكومة المنشودة مثل الخصخصة، التنافسية، والحكومة الالكترونية (Miller, 2008: 19).

وتُعرف الدراسة إعادة اختراع الحكومة إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد أعادة اختراع الحكومة.

الحكومة المحفزة " الريادية" Catalytic Government: ويعني هذا البعد هو أن تقوم الحكومة بفصل قرارات السياسة عن مهمة تأدية الخدمات لتقوم بدور القيادة فقط، أي انها تقوم بدور التوجيه والإرشاد، وتترك مهمة التنفيذ في إنتاج السلع والخدمات المباشرة الى غيرها من منظمات القطاع الخاص أو الى منظمات المجتمع المدني (Lenkowsky & Perry, 2000: 299).

وتُعرف الدراسة الحكومة المحفزة إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الحكومة المحفزة.

حكومة المجتمع Government Community- Owned: هي الإدارة التي تعمل على مساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات، من خلال منظمات المجتمع، وتعتمد أسلوب تمكين المواطن من تلقي الخدمة بنفسه بدلاً من انتظار أن تُقدم له من الإدارات الحكومية (شحادة، 2006: 17).

وتُعرف الدراسة حكومة المجتمع إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد حكومة المجتمع.

الحكومة المنافسة Competitive Government: هي الحكومة التي تستطيع العمل في أجواء المنافسة ليس بينها وبين القطاع الخاص فحسب، بل والمنافسة فيما بين منظمات القطاع العام أيضاً، بهدف إنهاء الاحتكار الحكومي لتقديم الخدمة العامة، وتخفيض التكاليف وتشجيع التطوير والابتكار والإبداع ولرفع الروح المعنوية لدى الموظفين الحكوميين (وليمز، 2002: 438).

وتُعرف الدراسة الحكومة المنافسة إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الحكومة المنافسة.

الحكومة الموجهة برسالة Mission- Driven Government: هي الحكومة التي تعمل وفق الغرض الرئيس الذي وجدت من أجله، ولكي تقوم بذلك فهي تحرر نفسها من الداخل، وذلك بإلغاء العديد من قواعدها الداخلية وتبسيط نُظمها الإدارية جذرياً، مثل نُظام الموازنة والتوظيف والمشتريات (Osborne & Gaebler, 1992: 108-137).

وتُعرف الدراسة الحكومة الموجهة برسالة إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الحكومة الموجهة برسالة.

الحكومة اللامركزية Decentralization Government: وتعني نقل سلطة صنع القرار من حكومة المركز إلى حكـومات الأقاـليم والمدن والى الأفراد العاملين أيضاً، عن طريق تمكينهم وخلق شراكة مابين العاملين والإدارة (Ahmed, 2004: 44)

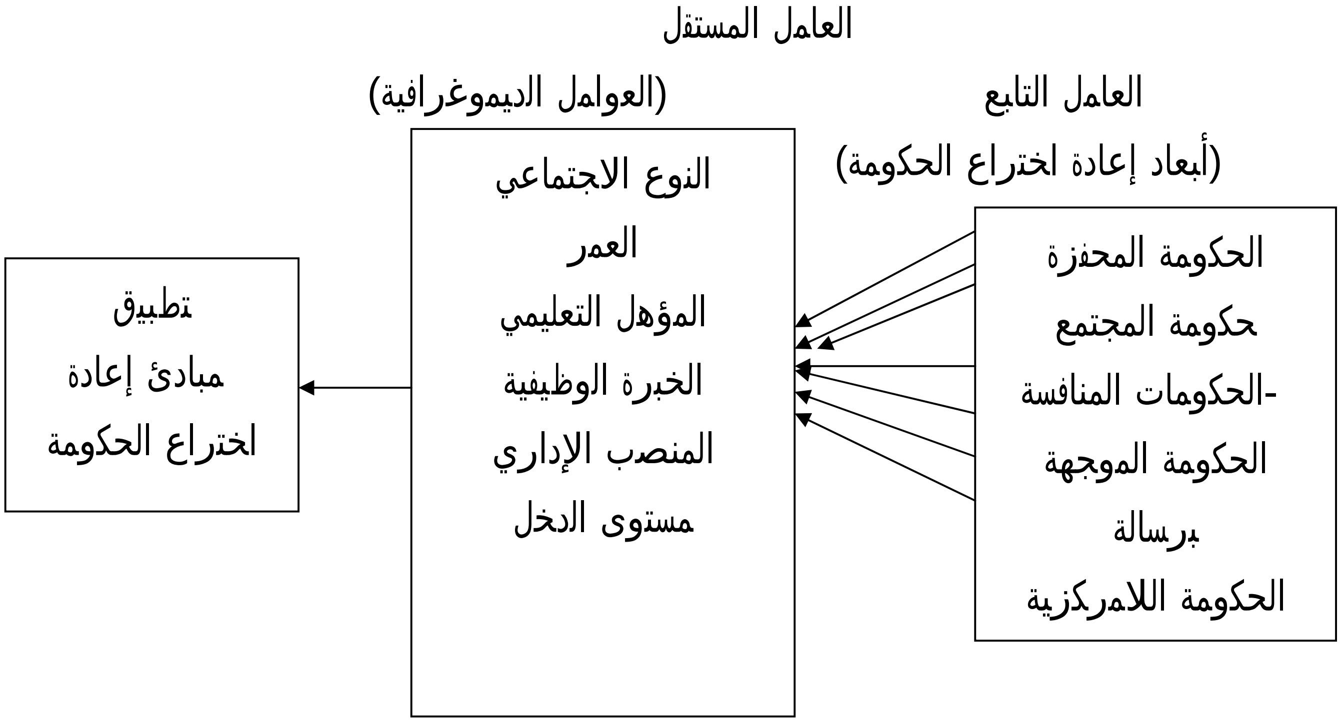
وتُعرف الدراسة الحكومة اللامركزية إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس الحكومة اللامركزية.

9.1 أنموذج الدراسة:

شكل يوضح متغيرات الدراسة المتمثلة بالعامل التابع (أبعاد حركة إعادة اختراع الحكومة) مع العوامل المستقلة (العوامل الديموغرافية).

شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

في هذا الفصل سوف تتناول الدراسة موضوع تأصيل مفهوم إعادة اختراع الحكومة وجذوره التاريخية والأسباب والضغوط الاجتماعية والسياسية التي دعت إلى ظهوره، وأيضاً الأسس النظرية والأبعاد الفلسفية لهذا المفهوم وعلاقته مع مفاهيم أُخرى مشابهه، وكذلك سوف يتم استعراض الإستراتيجيات المقترحة لتفعيل هذا الاتجاه، وأخيراً سيتناول هذا الفصل عرض موجز لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة باتجاه إعادة اختراع الحكومة وعلى النحو الآتي:

مفهوم إعادة اختراع الحكومة: إن الإدارة الحكومية مثلها مثل إدارة القطاع الخاص قادرة على التكيف وإعادة اختراع نفسها، لتواكب ما يدور حولها من تغييرات وتطورات متسارعة في شتى المجالات، ذلك لأن المجتمع يطالبها بين حين وآخر بالتغيير والتجديد لتحقيق النمو والازدهار.

عليه فأن فكرة إعادة اختراع الحكومة جاءت بعد تساؤلات كثيرة عن دورها وفاعليتها والى أين وصلت؟ في سياق تلك التطورات المثيرة التي تحدث من حولنا كل تلك التساؤلات وغيرها من الأسئـلة تطرح بشكل يومي من الناس والمتابعين والمهتمين بالعمل الحكومي، فالكل يتساءل لماذا تُنفق الحكومات أكثر ولكنـها تقدم خدماتها للناس ضعيفة ومتواضعة؟ في حين ينفق القطـاع الخـاص أقـل ويقدم خدمة أرقى وأفضـل (Osborne & Gaebler, 1992: 20).

ويرى (Nathan, 1995: 213) إن رواد هذا الاتجاه قد ضمنوه أوجه كثيرة، حيث إن لهذه الحركة مفاهيم ومعانٍ أخرى، فهي على سبيل المثال لا الحصر تعني البحث عن روح التمييز والتفوق التنظيمي في الحكومة، ويترجم ذلك إلى معاني عدة منها:

حكومة تصر على إرضاء العملاء "المواطنين"، حكومة تغير ثقافاتها الإدارية، وحكومة تكون قادرة دائماً على أن تعمل بشكل أفضل وتكلفة أقل.

وهنالك من يرى إن التاريخ الحديث لم يشهد حركة إصلاحية لازمت مظاهر الإدارة العامة في الحكومة الأمريكية ولها خاصية الوضوح مثل الذي تمتعت به حركة إعادة اختراع الحكومة، حيث دخل هذا التعبير السحري "إعادة اختراع الحكومة" أو"REGO"، كما دأبت على تسميته أدبيات الإدارة العامة، دخل قاموس الحكومة بأفكار متألقة تستحق الوقوف والتأمل بها، لأنها ذات تأثير قوي وفاعل في حقل الإدارة العامة، وفي ممارسته وتطبيقه ولجميع المستويات في المنظمات الحكومية (Frederickson, 1996: 264).

ويعد كل من اوزبرون D. Osborne وهو كبير مستشاري الرئيس الأمريكي الأسبق كلينتون"B. Clinton" وجبلير "T. Gaebler"، وكذلك "P Plastrik"، هم قادة ورواد هذا الاتجاه المعاصر في إعادة الاختراع، حيث قدموا تصوراً جديداً في أداء العمل الحكومي المتمثل في ابتكار حكومة إبداعية تؤمن بفكرة تفويض مسؤولياتها الهادفة نحو جعل منظمات القطاع العام قادرة على تقديم خدماتها بعطاء غزير، وجودة فائقة، وتعود بالمنافع على الغالبية العظمى من مواطنين الدولة، وتُحسن وتتطور الخدمات المقدمة إليهم (Frederickson, 1996: 266).

وكان اتجاه إعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة هو الأكثر ترحيباً من بين العديد من الجهود الرامية إلى إصلاح المؤسسات العامة وإدارتها، وقد أُعتبر حجر الزاوية في إدارة الرئيس كلينتون " B. Clinton" وعلى رأس جدول أعماله من أجل التغيير والتجديد، وذلك للحد من الهدر في المال العام، والقضاء على البرامج غير الضرورية، وتحسين الكفاءة، والتركيز على الجودة، وعلى خدمة العملاء، وتبسيط العمليات والإجراءات، والقضاء على القواعد والأنظمة غير الضرورية لتحسن أداء الحكومة (Ingraham, 1996: 455).

بيد أن هناك من يرى إن مفهوم إعادة، اختراع الحكومة "REGO" قد تم ممارسته في القطاع الخاص منذ منتصف عام (1980)، وكثيراً ما كان يشار إليها

على أنها عملية إعادة هندسة الأعمال، أو ببساطة إعادة الهيكلة، واليوم هذه المصطلحات هي في معظمها تستخدم للدلالة على بعضها البعض، على الرغم من أن البعض في الحكومة لا يزال يفضلون استخدام مصطلح إعادة الاختراع كمرادف لإعادة الهندسة (Hillmann, 2001: 107).

هنالك من يعتقد إن إعادة اختراع الحكومة هي إعادة النظر في دور ووظائف الإدارات الحكومية بشكل جذري، وإحداث التغيرات فيها، وإنها بمثابة طوق النجاة الذي ينقذ الإدارة الحكومية من الغرق في بحور المشكلات التي تعاني منها كالتضخم الحكومي الوظيفي، والتضخم التنظيمي للأجهزة الحكومية المركزية في اتخاذ القرارات، وأيضا في عدم وضوح دور المستويات الدنيا، وعدم تمكين المواطن من متابعة دور الحكومة وتقييم خدماتها (مجلة الإدارة، 31: 2002).

يرى (شحادة، 2006: 12) إن حركة إعادة اختراع الحكومة هي تلك العملية التي تستهدف وضع الجهود والتركيز نحو الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المتوفرة في أجهزة ومنظمات الحكومة، وبأفضل الوسائل والأساليب عن طريق التفعيل المتواصل لأداء الموظفين وتطوير إنتاجيتهم إلى أعلى مستوى ممكن بهدف تحقيق الخدمة الجيدة للمواطنين.

أما (Miller, 2008: 19) فيرى إن إعادة اختراع الحكومة هي حركة تطورت ونمت في حقل الإدارة العامة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي وتهدف إلى تخفيض نفقات الحكومة، وقد تضمنت أساليب متنوعة في الإدارة مثل الخصخصة، إعادة هندسة الأعمال، والمنافسة.

من الأهمية بمكان أن نوضح إن المراد بالحكومة "Government" هي كل ما يمثل الحكومة في محور السياسات العامة، فهي تعني ممارسة السلطة في جماعة معينة، أو هي نظام الحكم للدولة، وتتألف من مجموع الهيئات الحاكمة للدولة (الحسين، 2002: 43).

وقد تستخدم للدلالة على السلطة التنفيذية فقط ممثلة في رئيس الدولة والوزراء ومساعديهم، وهي تعني أيضاً الإدارة أو أي نوع معين من النشاط الحكومي الذي يتصل بالسياسات العليا للدولة (التهامي، 2008: 280).

وقد تم الإشارة إليها في الدراسة على اعتبار أنها تشمل الإدارات الحكومية التي تعمل في الحكومة الاتحادية، وحكومات الأقاليم، والمحافظات، وكذلك في المجالس البلدية.

وتأسيساً على ما تقدم فأن الدراسة تُعرف مفهوم "إعادة اختراع الحكومة" على أنه اتجاه فكري إصلاحي في الإدارة العامة، ظهر لأول مرة في بداية الثمانينيات، وتبلورت أفكاره في التسعينيات من القرن الماضي، ودعا لتغيير ثقافة البيروقراطية في الإدارات الحكومية، والتخلي عن الأساليب التقليدية فيها كالهرمية، الروتين، والتقييد باللوائح والنظم الجامدة التي تشل المنظمات الحكومية وتجعلها أجهزة إنفاق دون فاعلية، كما يدعو هذا الاتجاه إلى بث روح المبادرة والإبداع في الحكومة باستخدام أساليب وأدوات القطاع الخاص وتبني أفكاره في الإدارة العامة مع مراعاة خصوصية القطاع العام عند تطبيقه.

جذور إعادة اختراع الحكومة Roots of Reinventing Government: من أجل الوصول إلى فهم كامل لمعنى مصطلح إعادة اختراع الحكومة " Reinventing Government" علينا أولا دراستها تاريخياً، وفي هذا الصدد يتعرف جون كيمنسكاي "Kemensky John" أحد مساعدي آل غور "All Gore" نائب الرئيس الأمريكي الأسبق كلينتون "Bill Clinton"، وهو عضو في لجنة مراجعة الأداء الوطني الـ" NPR" في مقال نشرته مجلة الإدارة العامة "PAR"، إن جذوره قد بدأ في القطاع الخاص، وفي نفس الشأن يرجح كارول "D. Carroll" الأستاذ في جامعة فلوريدا " Florida International University"، إلى أنه قد بدأ عام (1930)، أما بول " Strassman Paul" وهو أستاذ مساعد في جامعة الدفاع الوطني، والأكاديمية العسكرية في "ويست بوينت" "West Point" فيرى إن إعادة اختراع الحكومة كانت تمارس بصفتها الانضباط الرسمي

منذ عام(1920) وكانت تعرف باسم أساليب وإجراءات التحليل (Hillmann, 2001: 107).

تعود جذور حركة إعادة اختراع الحكومة إلى كونها حركة تستهدف التغيير والتجديد في مفاصل الحكومة، والأنشطة التي تعمل على القيام بها، فمنذ 1980 وحركة الإصلاح الإداري العالمية تتمحور حول إعادة تحديد العلاقة بين المواطنين والدولة (Don &Tong, 2006: 409).

بشكل عام كما هو معلوم إن حركة إعادة الاختراع ليست بحالة استثنائية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتي بات يشار إليها في أدبيات حقل الإدارة العامة بـ"REGO"، إنما هي حركة دولية بدأت في بواكير الثمانينيات من القرن الماضي، عندما شن الساسة المحافظين في العالم الغربي مثل الرئيس الأسبق للولايات المتحدة ريغان "R. Reagan"، ورئيسة الوزراء السابقة تاتشر " M. Thatcher" في بريطانيا ورئيس وزراء كندا مواروني "B. Mulroney" حملات هجوم واسعة لتسليط الضوء على العيوب والأخطاء الإدارية (Kearny, 2000: 536).

في بداية التسعينيات وبعد الانتخابات الرئاسية تسلم الديمقراطيون دفة الحكم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبوأت الإدارة العامة في عهدهم موقع الصدارة في الأحداث بالدعوة إلى الالتزام ببرنامج إصلاح إداري مثير للحكومة عرف بـ"برنامج إعادة اختراع الحكومة" عندما شكل الرئيس الأمريكي الأسبق كلينتون "B. Clinton" ونائبه آل غور "Al. Gore" لجنة مراجعة الأداء القومي "NPR" لإحداث تغيير ثوري وشامل في مفاصل أجهزة ومنظمات الحكومة وتحويل ثقافة منظمات الحكومة الفيدرالية وجعلها أكثر فاعلية في الأداء (Kmensky, 1996: 248).

إن لجنة إل "NPR" هي لجنة مراجعة الأداء الوطني " National Performance Review" التي شكلها الرئيس الأمريكي الأسبق "كلينتون "B.Clinton" حيث ركز هذا المشروع على قطع برامج توظيف الموظفين وتوفير الأموال وتمكين العاملين في الدولة ووضع إستراتيجيات لتحسين خدمة العملاء بالنسبة للهيئات الفيدرالية (Shiramizu & Singh, 2006: 152).

وتطورت هذه الحركة من السعه لتصبح نهجاً شمولياً للحكومة وللإدارة العامة معاً، ومن ثم جاء كل من اوزبورن "D. Osborne “ وجبلير"T. Gaebler" ليصبحا أول من وضع المرتكزات الأساسية لهذا الاتجاه في كتابهما الشهير "إعادة اختراع الحكومة" عام (1992)، ومن ثم تلاها عام (1997) كتاب "D. Osborne و"P.Plastrik" الخلاص من البيروقراطية"، ليتم وضع أولى الأفكار والمرتكزات الرئيسة لهذا الاتجاه الإصلاحي، وتأكيد إن التغيير بات ضرورة ملحة في الولايات المتحدة ولابد من الشروع به (شحادة، 2006: 9).

أهمية ودواعي إعادة اختراع الحكومة Causes of REGO & Importance:

بطبيعة الحال لا يمكن السكوت أمام ظاهرة تزايد حجم الإنفاق الحكومي مقابل انخفاض الأداء وتدني مستوى الخدمات، فهذا يشكل بحد ذاته تحدياً أمام الفكر الإنساني الساعي إلى التطور والتقدم بالمجتمعات نحو التقدم والرقي والرفاهية والازدهار (Maranto & Robert, 2002: 624).

لذلك كانت الأفكار تدور هنا وهناك، للبحث عن وسيلة ما من أجل التخاص من هذه المعضلة، وتزايدت الدعوات لتخلي الحكومة عن أدوار تقديم الخدمات واحتكارها لها، فظهرت أشكال كثيرة من الضغوط كانت فيما بعد سبباً لبزوغ أفكار إعادة اختراع الحكومة.

1. الضغوط لإتباع النهج الجديد Pressures to New Approach:

هنالك مجموعة من الأفكار والمطالبات نمت في المجتمع الأمريكي شجعت على تبني نهج جديد في تزويد الخدمات (Facer ll, 1998: 63) منها:

أ- الطلب المتزايد على الخدمات العامة.

ب- تزايد ونمو تقديم الخدمات العامة.

ج- ارتفاع تكاليف الخدمات العامة لاسيما تلك التي تقدم التكنولوجيا في قطاعات الدفاع والصحة.

وبسبب طبيعة النظام الانتخابي الديمقراطي في الولايات المتحدة فأن هذه الضغوط كانت تجد صداها وتطبق بسرعة.

إن الحكومات في كل دول العالم تقع تحت ضغوط ملحة لاستخدام كل الموارد المتاحة بما فيها التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة والتي ممكن أن تستحصل عائداً أكبر من الإيرادات العامة لتحسين جودة الخدمات العامة، عليه فانه ليس من المستغرب أن نجد تشابهاً بين الحكومات في مثل هذه الضغوط.

ومن مؤشرات أهمية هذا الاتجاه، الزيادة المتوالية في عدد العاملين في الجهاز الحكومي، وارتفاع حجم النفقات العامة، هذا بالإضافة إلى مواجهة الإدارة العامة للتغيرات السريعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية (William, 1992: 14-17).

كما أن الإنترنت والتطورات السريعة للتجارة الإلكترونية في القطاع الخاص، قد شكلت ضغوطاً متنامية على الإدارات الحكومية، وذلك من أجل خدمة المواطنين إلكترونياً، ومن أجل الخدمات العامة عن طريق تمكين المواطنين والمجتمعات المحلية من خلال توفير المعلومات والتكنولوجيا لهم، لاسيما من خلال شبكة الإنترنت (Kei Ho,434 :2002).

وبسبب زيادة تعقيد الوظائف الإدارية، والظواهر الخطيرة، التي تهدد رفاهية المجتمع، فإن مستقبل الإدارة الحكومية يتطلب النظر إلى الاتجاهات المهمة في المجتمع والمشكلات التي تنتج عنها، ويتطلب كذلك البحث في تفاصيل أكثر بالسياسات العامة السائدة.

إن الاتجاهات المهمة السائدة في المجتمع تتطلب النظر في أمور مختلفة تُغطي النمو السكاني، ومستوى التعليم وتركيبة الاقتصاد الوطني، كالخدمات الحكومية، التعليم، العناية الصحية، الخدمات المصرفية، والتأمين والنقل وخدمات البلدية وغيرها (محمد، 2007: 255) .

كذلك برزت الحـاجة إلى هذا النهج الجديد لأسباب عديدة منها: عدم إتباع نظام الجدارة، لاسيما فيما يخص اختيار القيادات الإدارية، حيث يستمر العمل بنظام التقدمية على حساب الكفاءة والمهنية، وكذلك القصور فـي استخدام الحوافز الإيجابيـة والسلبية، وأيضاً بسبب عدم التكييف مع التطورات العلمية والإدارية سريعة الخطى (مجلة الإدارة، 2002: 31).

ومن أجل إحداث تغييرات ذات سبق مفيد تمنح المجتمع فرصة في الريادة، حيث أن هنالك مجموعة من الأسباب التي تمثل ضغوطاً على المنظمة من داخلها وخارجها ومنها: النمو في حجم ودرجة المنظمات، تزايد الاهتمام بالعلاقة بين العمل والحياة، الحاجة إلى استخدام الموارد النادرة في الموارد البشرية بفاعلية أكثر، تغيير القيم الاجتماعية نحو العمل والسلطة، الحاجة إلى المبادرة وليس إلى ردة الفعل، وتزايد استخدام جماعات وفرق العمل (الصيرفي، 2006: 26).

2. لماذا إعادة اختراع الحكومة؟ Why Reinventing Government?

يتساءل الكثير لماذا تدفع الحكومات أكثر وخدماتها تبقى ضـعيفة ومتواضـعة ؟! ولماذا يدفع القطاع الخاص أقل ومع ذلك تجد الخدمات التي يقدمها عالية الجودة؟

في خضم هذه المعضـلة، وتلك التسـاؤلات المحيرة، جـ ـاء اتجـاه إعـ ـادة اختراع الحكومة وهدفـه الأسـاس القـضاء علـى الموروثـات الإداريـة التقليديـة، كالبيروقراطية السلبية، والروتين، والهرمية، وجمود اللوائح والأنظمة والتي تعيق عمل الحكومة ومن ثم الدعوة إلى ضرورة تحـرير الأجهزة الحكومية مـن قالـب تقـديم الخدمـات المجـانية وإخراجها إلى فضـاء "الخدمـات المفوترة "(ساعاتي، 1999).

والخدمات المفوترة، يقصد بها الخدمات التي تقدمها الحكومة مقابل ثمن معقـول يحدد بفاتورة، يغطي أو بالكاد تكاليف تقديمها، ومثالها خدمات الطرق الـسريعة فـي بعض المدن والعواصم العالمية، وفواتير خدمات المستشفيات العامة، وأجـور تـوفير الطاقة الكهربائية والماء الصافي.

بعد الحرب العالمية الثانية تغير دور الحكومة الاقتصادي والإداري بسبب ازدهار نظرية إدارة الأعمال، وتبين فعلاً إن الحكومة ليست علماً ولا نظرية وإنما مجرد فكرة للتنظيم، وأدركت الإدارات الحكومية إن أهم جزء من وظيفتها هو خدمـة المـواطنين، ولكي تخدمهم عليها أولاً أن تفهم احتياجاتهم، وبدأت الفكرة حينما أجمع رواد الإصلاح على رفض البيروقراطية والولوج إلى عصر جديد أُطلـق عليـه "عـصر مـا بعـد البيروقراطية" (Osborne & Plastrik, 2001: 23).

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين تغييرات رئيسة فـي مجـال الفاعليـة والتنظيم، وكان هذا التحول نتيجة لظهور حركة إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management "، وامتداد آثارها في المنظمات الخاصة والحكومية بهدف تطوير الأداء المؤسسي وظهرت ثلاث قيم لمفهوم الجودة:(1) التركيز على المرجعين أو المستهلكين، (2) التحسين المستمر للخدمة، (3) العمل بروح الفريق في المنظمة (Richard, 1998: 349-50).

ويقول جونسون: إننا في الإدارة الحكومية لم نعد قادرين على أن نـؤمن خدمـة المواطن ولا نملك مهارات وذكاء التعامل مع المواطنين كتلك التي تنبثق عن نمـوذج السوق (Johnson, 2002: 10).

كل هذه القيم تدفع إلى البحث عن أساليب جديدة للعمل وتعمل على تقييم ومتابعـة كل خطوة من الوصف الوظيفي لكل موظف يعمل في المنظمة والذي يمثل واجباته في تقديم الخدمات العامة للمواطنين (محمد، 2007: 264).

ومن ثم يمكن القول أن فـ ـكرة إعادة اختراع الحكـومة انطلقت مـن المبـادئ الآتية (Osborne & Gaebler 1992: 10 -34) :

1. أن الحكومة ليست شراً لابد منه بل هي ضرورية وهامة لجميع المجتمعات.
2. أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها **لا ترقى** اليوم إلى مستوى التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواكب عصر المعلومات.

3. إن العاملين في الحكومة ليسو هم جوهر المشكلة المتمثلة بتراجع الإنتاج وتدني مستوى الخدمات، بدليل أن كثير ممن يفشلون في القطاع العام نجدهم ناجحين في القطاع الخاص.

4. إن نجاح الحكومة في مسعاها نحو تحقيق التطور والتقدم والرقي لا يأتي إلا من خلال هدفها الأسمى المتمثل في تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

2. أهداف إعادة اختراع الحكومة Goals of REGO:

لقد نجحت جهود إعادة اختراع الحكومة في بريطانيا عندما تم توجيه إستراتيجيات التغيير الخمس، إلى أعلى مستوى في النظام الحكومي، فقد تمكن القـادة مـن إعـادة تصميم المنظمة البيروقراطية الحاكمة من الداخل، بحيث أصـبحت تـضم مجموعـة محورية من صانعي السياسة الذين يرأس كل منهم عـدداً مـن الوحـدات الـصغيرة المتعاملة مع الجمهور، ومن خلال تطوير السياسات الحاكمة، نجحـت جهـود أعـادة اختراع الحكومة البريطانية وظهرت نتائجها تباعاً (Osborne & Plastrik, 2001: 23).

تتلخص الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق هذا الاتجاه في الآتي:

تخفيف أعباء الحكومة بإعطاء مزيد من أدوارها إلى القطاع الخاص، وانسحاب الحكومة من الأنشطة ذات الطابع التجاري، رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة من خلال إعادة التفكير في وسائل غير تقليدية مثل: عقود الإدارة التي تسند وظيفة الإدارة إلى شركات مخصصة إذ ليس شرطاً أن تكون الدولة مالك ومديراً في ذات الوقت، والذي عرف فيما بعد، بالفصل مابين التوجيه "Steering" أي التخطيط، ومابين التجديف "Rowing" أي الإدارة (Breul & Kmensky, 2008: 1011).

كذلك تهدف حركة إعادة اختراع الحكومة "REGO" رفع كفاءة تقديم الخدمات العامة للمواطنين، من خلال تطوير الإدارات الحكومية لتعمل بطابع التنافسية دون المساس بملكيتها العامة، وأيضا من خلال عقود الإدارة التي تُسند الحكومة فيها الإدارة إلى شركات متخصصة، إذ ليس شرطاً أن تكون الدولة مالكاً ومديراً في وقت واحد،

وعن طريق تشجيع الأهالي على القيام بتأدية الخدمات العامة مقابل الإعفاء من الضرائب والرسوم مثلاً (مجلة الإدارة، 2002: 32).

تهدف كذلك إلى تمكين المواطنين من تلقي الخدمة العامة، عن طريق مجالس يشترك فيها ممثلين عن الوحدات الحكومية وطالبي الخدمات العامة، وذلك للتداول في تقييم أداء تلك الوحدات، والنظر في كيفية تطويرها والارتقاء بالخدمات المقدمة اليهم، والى مشاركة رجال الأعمال في رسم سياسات الوزارات والهيئات الحكومية، سواء تم ذلك بشكل رسمي من خلال تعيين بعضهم في لجان وضع السياسات العامة، أو بشكل استشاري عند الحاجة إلى اتخاذ القرارات تطلب وجهات نظرهم وآرائهم في مسألة ما (مجلة الإدارة، 2002: 33).

كما وأدت فكرة إعادة اختراع الحكومة إلى تبني أفكار الخصخصة التي تهدف إلى تصغير الحكومة وتكبير القطاع الخاص، والانضمام لمنظمة التجارة العالمية "GATT" والدخول في ركب العولمة (Chang, 2008: 38).

كذلك أدت إلى رفض دور الإدارة الحكومية الاحتكارية ولعب أدوار الحكومة التنافسية، كبيع وتمليك مؤسسات الاتصالات والمواصلات للمساهمين والشركات، وأحياناً تطبيق نظام " BOT"، الذي يعني تعبيد الطرق، وبناء المشروعات وتشغيلها بواسطة شركات، ومن ثم إعادتها إلى الحكومة بعد فترة زمنية محددة، لتعيد إحالتها لشركات أخرى تحقيقاً لمبدأ المنافسة، وأيضاً نتج عن تطبيقها تخلي الحكومة عن جزء كبير من دورها التقليدي في إنشاء وإدارة المدارس والجامعات والمستشفيات وقسم من المؤسسات العامة (Osborne & Plastrik, 2001: 486).

إعادة اختراع الحكومة والمفاهيم ذات العلاقة: Concepts Related & REGO

ترى الدراسة انه من المناسب عرض بعض أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم إعادة اختراع الحكومة وبين المفاهيم الأخرى القريبة منه وكالآتي:

إعادة اختراع الحكومة وإعادة هندسة المنظمات: REGO & Reengineering

أن التعريف الرسمي لإعادة الهندسة "هو أنها إعادة التفكير الجوهري في عمليات الشركة وإعادة تصميمها بشـكل جـذري لتحقيق تحـسينات مثـيرة في أداء الشركة (هامر وستانتن، 2000: 15)، ويطـلق عليه أيضاً بـ"الهندرة"، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين "هندسـة" و"إدارة" وتعني "إعادة هندسـة الأعمال"، وتم تركيب مصطلح "والهندرة" على غرار الهندسـة لتواكـب مفـاهيم وتطبيقات حديثة بدأت تسـود الفـكر الإداري العالـمي الجديد في نهايـات القـرن المـاضي (النجار وصالح، 2004).

يشترك مفهوم "والهندرة" مع مفهوم إعادة اختراع الحكومة في كونه يستند على بعض المرتكزات الفلسفية المشتركة مثل: الدعوة إلى إدخال التقنيات الجديدة في الممارسة الإدارية للتطور نتيجة شيوع ظاهرة العولمة وثورة المعلوماتية والاتصالات، وكذلك في فلسفة الترشيق، وتخفيض حجم الموظفين لمواجهة العمالة الفائضة، كذلك في استخدام مصطلحات مشابهه مثل العملاء، والتنافسية، وتغيير فلسفة المنظمات، كما إن كلا المفهومين يمثلان عملية تغيير جذري وليس جزئي على الأنشطة الإدارية كافة ويبدأ من نقطة الصفر.

أن جوهر الاختلاف بين المفهومين يكمن في أن الهندرة هو مفهوم يتعلق بالشركة من خلال إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء، أما إعادة اختراع الحكومة "REGO"، فهو مفهوم يعني مجموع العمليات الجذرية والتي من ضمنها الهندرة، ولكنها تتعلق بالحكومة ككل وبمنظمات القطاع العام بصورة عامة، وذلك من خلال إعادة تحديد وصياغة دورها في أداء الخدمات العامة.

إعادة اختراع الحكومـة والتطوير التنظيمي Organizational Development & "REGO":

يراد من مفهوم التطوير التنظيمي التحسن المستمر في أداء الإدارة مـن خـلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القُدرات الإدارية (الصيرفي، 2006: 14)، ويتداخل مع مفهوم الـ"REGO" في إن هدف كليهمـا هـو

تحسن الأداء وعلاج المشكلات الإدارية، إلا إن إعادة اختراع الحكومة مفهومه أوسـع وأشمل، كونه يدعو إلى إعادة النظر في وظائف الإدارة الحكومية بشكل جذري وإحداث تغييرات جذرية فيها.

إعادة اختراع الحكومة والإصلاح الإداري REGO & Administrative Reform

يقصد بمفهوم الإصلاح الإداري، هو مجموعة من العمليات الهادفة الـى تنظـيم وإعداد أجهزة الإدارة بالدولة، بما فيها المعدات والوسائل والأفراد، من خلال أسـلوب علمي لكي يكون جاهزاً وقادراً على تحقيق أهداف في السياسة العامة للدولة وبكفـاءة وفاعلية، وذلك من خلال إجراء التغيير الجذري والشامل في سلوكيات وثقافة العاملين، ويشمل هذا التغيـر الجوانـب التـشريعية والتنظيميـة فـي بيئـة العمـل الإداري، (القريوتي،2001 :17).

إن كلا من المفهومين يهدفان إلى إحداث التغيير الشامل في منظمـات وأجهـزة القطاع العام للدولة، إلا إن المفهوم الأول هو مجموعة عمليات إجرائية وتشريعية تهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة القطاع العام، أما المفهوم الثاني فهو حركة فكرية إدارية تشكل واحدة من أهم أدبيات الإصلاح الإداري خلال الخمسة عشر سنة الماضية.

إعادة اختراع الحكومة وإعادة التنظيم REGO and Reorganization:

يقصد بمفهوم إعادة التنظيم، بأنه مجموعة من الجهود والعمليات التي تهدف إلـى تحسين كفاءة، وأداء، وفعالية المنظمات الإدارية، ذلك من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية وتحديد التبعية الإدارية، للحيلولة دون الازدواجية في العمل وتحقيق الانسجام، والتناغم، والتعاون مابين تلك الوحدات (القريوتي، 2001 :15).

ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم إعادة اختراع الحكومة بأنه ذو طابع ميكانيكي آلي إجرائي صرف، وهو أسلوب شائع كواحد من مداخل الإصلاح الإداري، على خـلاف مفهوم إعادة اختراع الحكومة الذي يشكل مفهوما فكرياً ممهداً للإصلاح الإداري.

إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة"TQM" and "REGO":

إن برامج الجودة الشاملة "TQM" تعني إجراء عمليات تحسينات تدريجية مستمرة من خلال إلقاء الضوء على نواحي القصور وتحديد سبل تحسينها، كما تسعى إلى

تحسين سبل تكوين منظمة يكون فيها التحسين ذاتياً، والعمل على أساس الفريق الواحد، ليكون الفرد فيها مسئولا بشكل مباشر عن تحقيق هدف إرضاء الزبون (الشبراوي، 1995: 125).

أما برامج إعادة اختراع الحكومة"REGO" فتتضمن مجموعة إستراتيجيات لجعل الحكومة أذكى وأقل كلفة، وأكثر فاعلية، وتركز على خدمة المواطن والنتائج، أكثر من التمسك بالقواعد والإجراءات، ويلاحظ إن هنالك تشابهاً في التركيز على تحسين الأداء والتركيز على رضا العميل " المواطن"، والاعتماد على تمكين العاملين، وأن كل منهما يستخدمان فرق العمل ويتطلبان توافر مقاييس موضوعية لقياس الأداء.

بشكل عام فإن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة"TQM" تكون قد خلقت جواً ملائماً للتغيير لأن ذلك سيسهل تطبيق إعادة اختراع الحكومة"REGO"، وتأسيسا على ما تقدم يتضح أهمية وجود الـ"TQM" في المنظمات التي تتبنى إعادة اختراع الحكومة، لأنها تهيئ المناخ الملائم لتطبيقها ولوجود العلاقة الوثيقة بين المفهومين وارتكازهما على المداخل والأساسيات المتماثلة.

إعادة اختراع الحكومة وإعادة الهيكلة"REGO"and "Restructuring":

أن المشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات هي نتيجة طبيعية لأساليب تجزئة وتقسيم العمل المتبعة، والتي تؤدي إلى تكبيلها بحالة مستمرة من الجمود، كونها تعمل على كبح الابتكار والتجديد من جانب، والترهل الهرمي من جانب آخر، مما يجعلها عاجزة عن مواكبة التغييرات الهائلة في البيئة الخارجية، وهذا ما يتطلب إعادة هيكلتها بالشكل الذي يضمن الاستجابة السريعة لتلك التغييرات.

وتتم إعادة الهيكلة في خطوتين أساسيتين هما: (Hil l & Jones, 2001: 488)

أولاً: قيام المنظمة بتقليل مستوى الاختلاف "التمايز"، وإحداث التكامل من خلال إزالة الشعب، الأقسام، أو المستويات الهرمية.

ثانياً: إن تقلص المنظمة حجمها بواسطة تكاليف التشغيل.

وتُعد إعادة الهيكلة إستراتيجية بطيئة وتدريجية، غايتها المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها دون حرص على النمو وزيادة الفاعلية المنظمة أو إكسابها الميزة التنافسية (المدهون، 1999: 99).

عليه فأن إعادة اختراع الحكومة"REGO" تختلف عن إعادة الهيكلة فـي كونهـا تنصب على العمليات، في حين إن إعادة الهيكلة تنـصب علـى الهياكـل التنظيميـة والعلاقات بين المستويات الإدارية، كما إن أهداف إعادة اختـراع الحكومـة"REGO" شمولية تنطلق من خدمة المواطن متلقي الخدمات بتكلفة أقل وبوقت أسرع، في حين أن أهداف إعادة الهيكلة جزئية تتعلق بتخصيص الصلاحيات والعلاقات.

أما أوجه الاتفاق بين المفهومين فيتمثل في كونهما يؤديان إلى إحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية، ولكن هذا التغيير يعد هدفاً أساسياً بالنسبة لإعادة الهيكلة، بينما هو يعد نتيجة لحركة إعادة الاختراع "REGO".

إعادة اختراع الحكومة وتقليص الحجم REGO and Downsizing

يتعلق تقليص الحجم أو ما يطلق عليه أيضاً الحجم الأنسب" "Rightsizing" بشكل أولي بتقليل عدد العاملين، فالعلاقة بينهما قائمة لأنه غالباً مـا يرافـق عمليـة إعـادة الاختراع تقليص لعدد العاملين (محمد علي، 2005: 50).

عليه فالنتيجة لكليهما متشابهه في هذا الجانب فقط، ولكن الأهداف مختلفة بـشكل كلي، ذلك لأن الهدف من تقليص الحجم هو تخفيض الكلفة التي تتحملها المنظمة، أمـا الهدف من تطبيق مبادئ إعادة اختـراع الحكومـة "REGO" هـو تعظـيم الربحيـة الاجتماعية المتمثلة في رفع مستوى رضا المواطن متلقي الخدمـة العامـة عـن أداء الحكومة من خلال تقديم أفضل خدمة له بأقل كلفة وأسرع وقت.

إعادة اختراع الحكومة والخصخصة :Privatization REGO and

إن الخصخصة كمفـهوم إداري حديـث تعني باختصار عملية تحويل ملّكـــية المؤسسات العـامة إلى القطـاع الخـاص وتـشجيعه علـى القيـام بالمبـادرات الاستثمارية عن طـريق بيـئة حـرة للمنافسة (النجار وصالح، 2004).

يتضح من ذلك أن الخصخصة كمفهوم تشترك مع مفهوم إعادة اختراع الحكومة في أنها تهدف إلى زيادة كفاءة وفاعلية أداء مؤسسات الإنتاج، وتحسين مستوى فاعلية الجهاز الإداري، ولكنها تقوم بذلك عن طريق تحويل ملّكية القطاع العام إلى القطاع الخاص، أما إعادة اختراع الحكومة فهي تسعى إلى ذلك ولكن بالإبقاء على ملكية القطاع العام ولكن من خلال بـث روح المبادرة فيه، وجعله يدار بأساليب وأدوات القطاع الخاص في الإدارة والتنظيم، مع ملاحظة أن كلا المفهومين يشكلان جبهة واحدة في مواجهة البيروقراطية.

الأسس النظرية والأبعاد الفلسفية لحركة إعادة اختراع الحكومة

Theoretical Foundations & Philosophical Dimensions of REGO:

لقد أرسى كل من" كل من اوزبورن D. Osborne هو كبير مستشاري الرئيس الأمريكي الأسبق كلينتون"B. Clinton" وألف العديد من الكتب حول تطوير القطاع العام، ويعمل كاستشاري للحكومات منذ عام (1993) وهو مؤلف لكتاب إعادة اختراع الحكومة، و"جبلير" T.Gaebler وهو أحد كبار الكتاب الإصلاحيين الإداريين وساهم في تأليف كتاب "أعادة اختراع الحكومة"، وكذلك " P. Plastrik" وهو استشاري ومحاضر في مجال تطوير القطاع العام، شغل بمنصب وكيل الغرفة التجارية بولاية ميشيغان وساهم مع اوزبورن D. Osborne في تأليف كتاب "الخلاص من البيروقراطية، أرسوا مبادئ عشر اعتبرت المرتكزات الأساسية لهذا الفكر الفلسفي الإداري الجديد، وكانت بمثابة صور ومناهج عمل جديدة في الحكومة، وقد تناولت الدراسة خمس من تلك المرتكزات أو الأبعاد، كونها حظيت بالنصيب الأكبر من التركيز في الدراسات السابقة، والتي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

1. الحكومة المحفزة " القيادة بدلاً من التجديف ":Catalytic Government

يتـبادر إلى ذهن معـظم القـادة الإداريين أنه لا يوجد سوى حلين لا ثالث لهما لإصلاح منظـماتهم: إما بـفرض ضرائب جديدة أو بخفض مسـتوى الإنفاق الحكومي ويتجاهلون خياراً ثالثاً وهو الأهـم، والذي يقـول أنه بالإمكـان رفع

مستوى جودة وسرعة تقديم الخدمات العامة بنفس مستويات الإنفاق الحالية (Osborne & Gaebler 1992: 26).

بتعبير آخر فأن حركة إعادة اختراع الحكومة تقدم تقسيماً ثنائياً يتمثل في حكومة ريادية تقوم بمهام التوجيه "Steering"، نحو الفاعلية ورفع الإنتاجية ورسم الطرق الصحيحة والمختصرة للوصول إلى الأهداف المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات العامة بأقل ما يمكن من تكاليف، وأخرى إدارية تنفذ المشاريع وتلتزم بالقوانين والأنظمة (Frederickson, 1996: 267).

كما هو معروف أن للحكومة أربع وظائف أساسية هي: رسم السياسات العامة للدولة، تقديم الخدمات العامة، صياغة القوانين والأنظمة، وتطبيق وتنفيذ تلك القوانين في حياة الناس (Osborne & Plastrik, 1997: 95).

أن أنصار اتجاه إعادة اختراع الحكومة يرون أن المشكلة ليست في عدم وجود إداريين أكفاء وماهرين، ولكن المشكلة في النظام الإداري ذاته الذي يحد من قدرة هؤلاء على العمل، أي أن الإدارة الفاشلة هي التي أدت إلى عدم قدرة الدولة على تحقيق أهدافها (شعراوي، 2001: 87).

إذ ليس هنالك ما يمنع الحكومة من أن تملك المراكب وتُسيرها "Steering" أيضاً، ولكن عليها أن تترك مهمة التجديف"Rowing" لغيرها أي إلى مؤسسات القطاع الخاص، ووفقاً لهذا المبدأ يكون دور الحكومة في البداية إرساء، وفي الختام مقابل، فتبرم العقود والمنح، وتفرض الضرائب، وتحدد الحوافز، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وفق منهجية تقوم على المخرجات والنتائج، فهي تفترض أن يقوم القطاع الخاص بإدارة المشاريع العامة تحت إشراف ورقابة ومتابعة الحكومة، ووفقاً لخططها (شحادة، 2006: 16).

لعل الخطوة الأولى في إعادة اختراع الحكومة وفقاً لهذا المبدأ بالذات تكمن في إزالة العقبات وإفساح الطريق أمام التغيير، وذلك باستبعاد المهام والأعمال والتي لم تعد تخدم الغرض الأساسي من وجود الحكومة.

كما إن المشاريع التي تتبناها الدولة بالريادة والتوجيه تساهم بعمليات تنمية شاملة وتحولات جذرية في جميع الأصعدة (الخفاجي والهيتي، 2009: 99).

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن المشاريع التي تتبنى الدولة تنفيذها بشكل مباشر فأن معظمها يكون مصيره الترهل والتلكؤ، وبالتالي الفشل في الوصول إلى الأهداف المرسومة.

يؤمن قادة التغيير ودعاة الخصخصة، بأن إدارة شركات الطيران لا تُضيف شـيئاً إلى الرؤية المستقبلية لأية أمة، وبالتالي لا يجب أن تتولى إدارتها الحكومة، فالوظـيفة الأساسية للحكومة هي صنع وإقرار السياسات، وهي وظيفة توجيهية وقيادية تُحدد اتجاه السفينة، وتضـعها على الطريـق الصحيح، أمـا بقية الوظـائف فهي وظائف تنفيذية تسـاعد السـفينة علـى بلـوغ مـآربها المرسـومة لهـا (Osborne & Plastrik, 2001: 91) .

يعتبر التخصيص أحد الحلول لزيادة إنتاجية القطاعين العام والخاص، حيث يعملان معا بتعاون وتنسيق متكاملين، ولا يمكن لأحدهما أن يلغي الآخر تماماً، إذ يبقى على الإدارة الحكومية رسم السياسات وتحريك المراكب، في حين يقوم القطاع الخاص بتشغيلها وتسييرها (Osborne & Gaebler 1992: 26).

2. حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها Community-Owned Government

إن هذه الصورة من "إعـادة اختراع الحكومة" تفترض وجود إدارة غير حكومية مساندة للجهود الحكومية لتقديم الخدمات، تتمثل من خلال منظمات المجتمع المدني، كونها أكثر التزاماً من غيرها تجاه المواطنين، ولها دراية ومعرفة أكثر من غيرها بمشاكل المجتمع المحلية، وتفهم احتياجاتهم أكثر من الإدارات البيروقراطية ولأنها إدارة تقدم الخدمات والرعاية للمواطنين أكثر من الإدارات الحكومية التي تكتفي بتقديم الخدمـات دون الرعاية (Osborne & Gaebler, 1992: 50).

إن مفهوم إدارة شؤون المجتمع يتمثل في توسيع نطاق الحكومة من المستوى الرسمي إلى المستويات غير الرسمية وإدخال منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص

في صنع القرار، بحيث تُصبح طرفاً أساسياً في معادلة إدارة شؤون الدولة والمجتمع، فهو يحمل بين طياته شراكة ثلاثية تجمع كل من الحكومة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني (Kura, 2008: 235).

في هذا الصدد يقول اوزبورن " D. Osborne" : أن هناك عدد مـن الخـصائص والمميزات التي تؤهل كل قطاع من قطاعات الخدمات للعب دوره بتفوق واضح علـى القطاعين الآخرين، والقطاعات الثلاثة هي القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطـاع الخيري التطوعي، الذي هو مزيج من القطاعين الخاص والعام، ومن مميزات القطـاع العام: الاستقرار، الموضوعية، عدم المحاباة، القوة والشمول، أمـا القطـاع الخـاص فمميزاته: سرعة الاستجابة للمتغيرات، القدرة على الابتكـار، تكـرار النجـاح ونبـذ التجارب الفاشلة، المخاطرة، القدرة على خلق رأس المـال، أمـا مميـزات القطـاع التطوعي: القدرة على التعامل مع الأقليات، الالتزام والتعاطف، القدرة على خلق الثقة، والحل الجماعي للمشكلات (Osborne, 2007: 17).

هكذا يصبح نظام الحكم محتوياً لخليط معقد ومتداخل من التنظيمات، من القطـاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع التطوعي "القطاع الثالث"، لتشترك معـاً فـي تقـديم الخدمات العامة، وتتبادل فيما بينها في الموارد والمعلومات، وتصبح العلاقة فيما بينهما شبكية وتنتفي أو تكاد البيروقراطية التقليدية، وتنشأ تنظيمات لها أهداف معينـة، لأداء الخدمات العامة (شعراوي، 2001: 88).

يتحقق ذلك عندما تسمح الحكومة لمنظمات المجتمـع المـدني التطوعيـة غيـر الربحية، بتقديم الخدمات العامة للموطنين، ومن متابعة دقيقة لعمل هذه المنظمات نُلاحظ أنها تشكل جزءاً فاعلاً في عملية تقديم تلك الخدمات، ومثالها: المستـشفيات المجانيـة، فرق تدريب المعاقين، ومنظمات محـو الأمية، وما شابه ذلك، لاسيما إن التجربة أثبت أن هذا القطاع المسمى بالقطاع الثالث أو القطاع التطوعي قد أستطاع إثبات نجاحـات مشهودة في تقديمه للخدمات العامة (ويليمز، 2002: 440).

وتتجلى هذه الصورة أكثر من خلال تشجيع الأهالي على إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التي يرغب الأفراد في الحصول عليها، كقيام الحكومة بدعم من يقومون بتقديم الخدمات من خلال إعفائهم من الضرائب أو تقديم إعانة أو غير ذلك (مجلة الإدارة، 2002: 32).

أن من أهم مؤسسات المجتمع المدني: مؤسسات أصحاب الأعمـال، والجمعيـات الصناعية، وجمعيات النفع العام، والمؤسسات التطوعية غير الحكومية"N. G. O" التـي لا تسعى لتحقيق الأرباح، وكذلك الجماعات الدينيـة الخيريـة، وجماعـات الأحيـاء (القريوتي، 28:2006).

جدير بالذكر أن هناك العديد من البرامج والأمثلة التي طبقتها حكومات الولايـات المتحدة الأميركية وبرهنت على نجاحاتها في تقديم الخدمات العامـة، والتـي يمكـن الاستفادة من أفكارها وتجاربها والتي تجسد إمكانية قيام المجتمع بـإدارة شـؤونه دون تدخل حكومي.

في ولاية شيكاغو "Chicago" تُدار كل مدرسة عامة من مجلس إدارة مكون من ستة من الآباء ولهم الحرية في رسم السياسات واتخاذ القرارات، واستحدثت ولاية آركنساس "Arkansas State" برنامجاً لتعليم الأطفال في المنازل خلال فترة ما قبل المدرسة، حيث تم تدريب الأمهات على تعليم أبنائهن، وفي ولاية سان فرانسيسكو "San Francisco" تتولى مجالس الأحياء الفصل في النزاعات اليومية التي يمكن أن تتحول إلى عنف، وجميع هذه المشروعات وغيرها من المشروعات المدنية لا تعتمد على الحكومة إلا بالمساندة والتشجيع (Osborne & Gaebler, 1992: 73).

3. الحكومة المنافسة Competitive Government:

في كثير من الأحيان لا تستطيع الإدارات الحكومية تحصيل الإيرادات مقابل الخدمات التي تقدمها، والخدمات المجانية غالباً ما ترادفها حالة سوء الخدمات بعض الأنشطة الحكومية، مثل: حماية البيئة، إدارة المتنزهات، وخدمات الدفاع المدني والأمن العام، حيث يصعب تقديمها للعملاء بمقابل، أن الحل في مثل هذه الحالة هو فرض

الخيار التنافسي الموجه، والذي يجبر تلك الإدارات على التنافس فيما بينها على تقديم الخدمات العامة للمواطنين (Osborne & Plastrik, 1997: 89).

لقد حاول رواد الإصلاح على مر الأزمان فصل صناعة السياسة عن الإدارة واستبدال السلطة والبيروقراطية الحكومية التقليدية بالمنافسة والحوافز التي تقود السوق، و كذلك إعطاء المديرين الحكوميين مرونة أوسع في تقرير كيفية الوصول إلى الأهداف وتحقيق النتائج (كيتل، 2003: 33).

وتكون الحكومة منافسة بإدخال مفهوم التنافس في تقديم الخدمات ليس فقط بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص فحسب، بل وأيضاً من خلال إدخال مفهوم التنافس فيما بين منظمات القطاع العام وبعضها البعض بموجب خطط مدروسة وقوانين تحكم هذه العملية (Lenkowsky & Perry, 2000: 300).

على اعتبار إن ذلك سيشجع في عملية الإبداع والابتكار والتسارع في رفع مستوى الخدمات على أن يكـون ذلك وفق ضوابط ورقابة دون إخـلال بالـثوابت الأسـاسية كالعدالة، والمسـاواة الاجتـماعية (شحادة، 2006: 21).

إن إدخال مفهوم المنافسة من شأنه أن يرغم المحتكرين على الاستجابة لمطالب العملاء، ويشجع على التطوير والإبداع، وأنها أي المنافسة، ترفع من الروح المعنوية لموظفي الحكومة، لكن المنافسة يجب أن يوضع لها خطط مدروسة وأن تكون وفق معايير واضحة وموضوعية (Osborne & Gaebler, 1992: 105).

كما يمكن القول أن فكرة المنافسة فيما بين الإدارات الحكومية ستُسهم في تحسين مستوى الأداء في الحكومة، كما هو الحال عليه في القطاع الخاص، وإن إطلاقها يؤدي إلى تشجيع الابتكار وتنمية المواهب، وتحقيق التميز التنظيمي، وتسيد الكفاءة في تولي المناصب والقيادات على الأقدمية، وبالتالي تُحسن مخرجات الحكومة الجديدة وتحقق أهدافها المعلنة.

وليس كما هو عليه الحال في الحكومات التقليدية التي تعتـمد على الاحتكار والانفراد في تقدم الخدمة و التي أخلت بشرط أساسي لا يمكن العمل دونه وهو شرط المنافسة الكاملة (قلعاوي، 1995: 31).

أما بالنسبة للوظائف التي لا يمكن طرح عطاءاتها للمنافسة، كإستحصال الضرائب وخدمات الأمن العام، فيمكن خلق نوع من المنافسة النفسية أو السلوكية في الأداء، من خلال أسلوب المقارنة وتسجيل النتائج وإعلاناها، وإعطاء مكافآت عينية وجوائز معنوية للإدارة الحكومية التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الأنظمة والالتزام بها (Plastrik, Osborne & 1997: 89).

إن من شأن فكرة التنافس أن تكون دافعاً قوياً للإبداع والابتكار، فوجود إدارات حكومية تعمل بمبدأ التنافس فيما بينها لتقديم الخدمات سينعكس بالإيجاب على حجم ونوع وسرعة تقديمها، وهذا يتطلب أن توضع قواعد وآليات للمنافسة ذات طابع خاص بالحكومة وإداراتها وأن تُحظى برعاية ومتابعة من قبل السلطة السياسية.

4. الحكومة الموجهة برسالة: Mission – Driven Government

تسعى المنظمات عادةً إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها واستغلال مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر المواطنين، وكذلك في نظر مختلف أصحاب المصالح ولكي يميزها عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رسالة المنظمة، فإذا كان حلم المنظمة على سبيل المثال أن تكون الرائدة في مجال عملها، فأن رسالتها سوف تتركز على تحقيق جزء محدد من ذلك الحلم ضمن مدى زمني يمكن تحديد حدوده المستقبلية (رشيد وجلاب،2008: 176).

إن الرسالة من وجهة نظر"Bosman" هي سبب وجود المنظمة، وهي الخصائص الفردية التي تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى المماثلة، وهي أيضاً بيان بالغرض الذي يميز المنظمة ويعرف مجال عملياتها بلغة المنتجات أو الخدمات وهي تمثل وصفاً للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها (رشيد وجلاب، 2008: 179).

إن مفهوم الحكومة الموجهة برسالة يعني تحويل المنظمات إلى منظمات ذات رسالة، فالتجربة أثبتت إن الحكومات الموجهة برسالة أكثر كـفاءة من تلك التي تـعمل بموجب اللوائح والنُظم الجـامدة، وهي أكثر فاعـلية ومرونة، ورسالة الحكومة تعني: الأهداف للمنظمة الحكومية، وتقوم بربط التطبيق مع القيم، وعندما تكون الرسالة مكتوبة فأنها توجه المنظمة من القمة إلى القاع، ولابد أن تكون الرسالة واضحة وموجزة (Osborne & Gaebler, 1992: 136).

وفي منهجيه تطبيق إعادة اختراع الحكومة يكون هنالك دمج للأهداف العامة مع هدف تحقيق الربحية، حيث يسمح للحكومة أن تعمل في ميدان القطاع الخاص، وأن تقوم بزيادة موازناتها دون فرض ضرائب مباشرة، ويكون ذلك شريطة توافر البصيرة القوية والإدراك الناضج حول متى يمكن أن تفعل الحكومة ذلك ومتى لا يمكنها فعله (وليمز، 2002: 445).

لعل من أهم خصائص الرسالة الناجحة في الإدارات الحكومية: أن تكون الرسالة معبرة عن فلسفة تلك الإدارات، وعن ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، وأن تتطابق مع غاياتها وأهدافها، وأن تكون قابلة للتكيف مع ظروف بيئتها الخارجية والداخلية، وأن تتسم بتوصيف دقيق عن كيفية تحقيق الحكومة لأهدافها، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وأن تمتاز بالقدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية وعلى ترسيخ قيم ومعتقدات الحكومة، وكذلك على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الدوري، 2005: 55).

غير إن الاتجاه نحو الحكومات أو الإدارات ذات الرسالة تحول دونه الأنماط السائدة في التفكير، فالكثير من المسئولين الحكوميين ولعون بالسيطرة، من خلال البنود والقيود والتعليمات المفصلة، هذا بالإضافة إلى عامل فقدان الثقة بين واضعي السياسات والأنظمة من جهة وبين منفذيها من جهة أخرى.

من الأمثلة السيئة للرسالات تلك التي وضعها الكونجرس الأمريكي لوكالة الأمريكية للمساعدات الدولية "USAID" وحدد فيها للوكالة(33) هدف و(75) أولوية، و(288) نوعا من التقارير الدولية المطلوبة، ومن بين أهدافها الثلاثة والثلاثين: أن

تكتسب صداقة العالم النامي، أن تطعم الجائعين في العالم، وأن تتخلص من فائض العائدات الزراعية الأمريكية، ولا عجب أن هذه الوكالة قد فشلت في تحقيق هدفها الأول المتمثل في تنمية اقتصاديات دول العالم الثالث، فلقد انتهى زمن تعدد الأهداف وعلى كل منظمة أن تخدم غرضاً أو هدفاً واحدا محدداً، لأن المنظمات ذات الأهداف المتعددة عادةً ما تكون مصابة بالانفصام، وتفشل في الوصول إلى أهدافها(Osborne & Gaebler, 1992: 137).

ومن الرسالات الناجحة في تحديد أهدافها، الرسالة المكتوبة لوزارة الدفاع الأمريكية وتطلق عليها "مبادئ الإدارات المتميزة" وجاء فيها " أهدافنا: عملاؤنا، الإدارة من أجل التميز، الإصرار من اجل المحافظة على التمييز، وتدعيم الاتجاه نحو الإدارات المتميزة (Osborne & Gaebler, 1992: 142).

5.الحكومة اللامركزية: Decentralized Government:

كانت هذه الإستراتيجية تعني إن يتم توزيع السلطة في داخل المنظمة، وفي دول أُخرى كانت تعني، نقل مسؤوليات تقديم الخدمات من الحكومة المركزية الى الحكومات المحلية كأسلوب إضافي لجعل الحكومة أكثر استجابة لطلبات عملاؤها من المواطنين (كيتل، 2003: 15).

هنالك أكثر من سبب يدعو اليوم إلى إتباع اللامركزية الإدارية في إدارة شؤون المجتمع، منها تزايد حجم المهام والمسؤوليات الملقاة على كاهل الحكومات المركزية، وإشاعة مفاهيم وثقافة الديمقراطية، والتشارك في الحكم، وأيضاً التطورات التكنولوجية المذهلة التي يشهدها العالم هذه الأيام، كل هذه الأمور دعت إلى اللامركزية وتفويض سلطة المركز إلى الفروع الإدارية بالأقاليم والمحافظات، من أجل تقديم أفضل الخدمات للجمهور، وتوزيع الأدوار في الإدارة، والمشاركة في تحمل الأعباء والمسؤولية (شحادة، 2006: 30) .

يمكن القول أن الإدارة التقليدية الهرمية لم تعد تُلائم التغيرات الحاصلة في بيئة العصر التي يتم تطور الاتصالات فيها، عليه فيجب على إدارة القرن الحادي والعشرين

أن ترتقي وتغذي قدرات المنظمات على التجديد والتطوير، وهذا ما جعل التعلم " Learning" يصبح الآن الهاجس الأساسي للإدارات الحكومية، ليحل محل الهيمنة والسيطرة"Controlling " التي كان لها الدور الأول والرئيس في الإدارات الحكومية التقليدية (عبوي، 2006: 22).

ولتحقيق ذلك علينا إظهار كيف يتم تحويل الإدارة الهرمية التقليدية إلى إدارة مبنية على مبدأ المشاريع والعمليات والتي تعرف أيضاً باسم الإدارة الأفقية أو فرق العمل.

فرق العمل Teamwork

دأبت حركة إعادة اختراع الحكومة "REGO" على الدعوة إلى تنمية الإدارة الوسطى، من اجل تقليص المسافة مابين خطوط الإدارة في قمة الهرم التنظيمي ومابين العاملين في الخطوط الأمامية، ذلك لان المدراء في القمة هم من يصنع القرارات وإن الإدارة الوسطى تقدم الخدمات (كيتل، 2003: 60)، وهنا ينظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على انه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض، الأمر الذي يستلزم كسر الحواجز الإدارية بينها، كي تعمل بحرية ومرونة دون عائق (الصيرفي، 2006: 237).

كما هو معروف فأن الهيكل التنظيمي التقليدي يخدم وظيفتين أساسيتين: الرقابة لضمان حسن سير العمل والتأكد من اضطلاع كل بمسؤوليته، ووظيفة التنسيق فيما بين المهام المختلفة (التهامي، 2008: 131).

بيد أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفير ميزة الاستقلالية المطلوبة في نفس الوقت، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يفضل العمل داخل مجموعات، هذا بالإضافة إلى أن الفريق يحدد شكل ونوع العمل المقبول مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة (Pfeffer, 1994: 190).

في نطاق الإدارة بالمشاركة، هنالك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن استخدامها لتطوير المنظمات الحكومية منها: دوائر الجودة، لجان الإدارة والعاملين، برامج تنمية وتدريب الموظفين، بحوث تحديد الاتجاهات والميول، تنمية المواهب من

أبطال التجديد والتطوير من العاملين، برامج المكافآت والجوائز السنوية، وفرق العمل التي تلغي الحواجز بين الأقسام وتوسع نطاق التعاون بينها وترفع من معنويات الموظفين (Osborne & Gaebler, 1992:).

أن من شأن أسلوب العمل بالفرق أن يسهم في تقديم الحلول المبتكرة والسريعة للمشكلات، وتوقع حدوثها قبل أن تقع، وتساهم في تنميه مهارات العاملين، والى التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم السائدة.

إن مزايا فرق العمل كذلك: إنها تؤدي إلى خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل، وتزرع الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وأيضاً تقلل من الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتحقق مرونة في الأداء، كما إنها تؤدي إلى سرعة في الاستجابة للتكنولوجيا(Mackin, 1994: 77).

إستراتيجيات تطبيق إعادة اختراع الحكومة REGO of Strategy

تبلورت عبر عقد ونصف من التطبيق الفعلي لفكرة إعادة اختراع الحكومة العديد من الأفكار والآراء والمقترحات بهذا الخصوص، وسيتم استعراض بعض الإستراتيجيات المقترحة خلال تلك المدة بحسب تسلسلها الزمني.

1. الإستراتيجية الأولى:

قدم كل من اوزبورن وجبلير إستراتيجية عمل طويلة لإعادة اختراع الحكومة ركزت بالتحليل والنقاش على تعزيز مفهوم المنافسة بين الإدارات الحكومية تضمنت المفاهيم الآتية: إعادة تعريف العميل كزبون، تمكين المواطنين من تلقي الخدمة العامة، القيادة بواسطة المجتمعات، منع المشاكل قبل وقوعها، حكومة تكسب الأرباح، تعزيز سلطة اللامركزية، حكومة تعمل وفقاً لقواعد وآليات السوق، تحفيز كل من القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع التطوعي (Osborne & Gaebler, 1992).

2. الإستراتيجية الثانية:

فقد وضع بارزيلاي وباباك(Barzelay & Babak, 1992: 258) في كتابهما "اختراق البيروقراطـية" إستراتيجية أخرى لـ"REGO" تمثلت في: قياس وتحليل

النتائج، التوسع في خيار العملاء، تحسين تقديم الخدمات العامة، التكّيف مع ظروف العمل لتحقيق المهام، تعريف وحل المشكلات، التمسك بالنتائج بدلاً من القواعد الصارمة، تطوير نظام مرن للحوافز المقدمة للعاملين في الإدارات الحكومية، التمسك بمحاسبة ومسائلة الموظفين، التأكيد على قيمة ونوع الخدمات العامة، وأخيراً فصل تقديم الخدمة عن الرقابة.

3.الإستراتيجية الثالثة:

وتتضمن الإستراتيجية مداخل لتفعيل ال"REGO" والتي قـدمها (Siegel, 1996: 30) وتناقش الأوجه المختلفة لتطبيـق إعـادة اختـراع الحكومـة، وحاجـة النظـام البيروقراطي في الحكومة إلى إعادة تحديد دوره التنفيذي على النحو الآتي: بلورة رؤية واضحة للأهداف، إيجاد فريق لبيئة العملً، تمكين الموظفين، وضع المـواطن متلقـي الخدمة في أوليات الأهداف، الاتصال مع الموظفين الحكوميين، إيجاد نظـام واضـح وشفاف لمسائلتهم ومحاسبتهم و أخيراً القضاء على الروتين.

4. الإستراتيجية الرابعة:

وقدمها اوزبورن مع بلاسـتريك (Osborne & Plastrik, 1997: 89) ليرسما في كتابهما القضاء على البيروقراطية "Banishing of Bureaucracy" خمس إستراتيجيات لإعادة اختراع الحكومة وهي:

أولاً: المحورية Central: وتسمى أيضاً بإستراتيجية توضيح الغرض أو الإستراتيجية الجوهرية لأنها تتعامل مع الدور الأساسي للحكومة وهو التوجيه، والرقابة، ووضع السياسات التي تخلق رؤية مستقبلية بعيدة المدى.

ثانياً التبعات Consequences : وتتمحور حول مكافئة المبادرين في إعادة الاختراع من خلال الإدارة بأسلوب القطاع الخاص، المنافسة الموجهة، وإدارة الأداء التي تؤسس إلى حوافز مالية ومعنوية لرفع الأداء.

ثالثاً العميل Customer : وهي تضع سلطة محاسبة المنظمات الحكومية بين أيدي واضعي السياسات وأيدي العملاء الذين تتولى خدمتهم في الوقت نفسه، هذه

الإستراتيجية تجبر المنظمات الحكومية على إرضاء العملاء أو فقدانهم، لذلك فهي معول هام وأساسي في تحسين الخدمات العامة.

رابعاً الضبط والتحكم Control & Setting: والهـدف منهـا هـو اسـتبدال النظـام البيروقراطي المعمول به بآخر أكثر فاعلية، وتتحقق هذه الإستراتيجية من خـلال تمكين المنظمة، تغيير النظام الهرمي وتمكين المجتمع.

خامساً الثقافة Culture : وهي تعني تغيير الثقافة بما تتضمنه من قيم ونماذج سلوكية، ومفاهيم ثابتة، تحكم المنظمات لحكومية وتوجه سلوك موظفيها، إن لهدف من عملية التغيير هو تحويل الثقافة لتي طالما كافأت الجمود والتحجر الى ثقافة على تحث على الابتكار وتبث روح المبادرة على غرار ما هو عليه الحال في القطاع الخاص.

5. الإستراتيجية الخامسة:

وطرحها كل من اوزبورن وبلاستريك (Osborne & Plastrik, 2001) في كتبهما " The Fildbook Reinventor's" الدليل العملي لإعادة اختراع الحكومة" وشكلات منهاجاً عملياً لتطبيقات مفهوم إعادة اختراع الحكومة، بعد أن تبلورت على مدى عقد كامل من انطلاقها العديد من الأفكار والمقترحات التي ساعدت المؤسسين على المراجعة والتصحيح، وتركز الدروس المستفادة عبر هذا العقد في أربعة مجالات رئيسة هي:

أولاً: قياس الأداء Measuring Performance : فالأهم من الأهداف والأساليب هو وضع معايير قياس الأداء التي تربط بينها، على اعتبار إن أهم وظيفة للمعايير والمقاييس هي مقاومة ميل المديرين للروتين والسلوك البيروقراطي.

ثانياً: حشد التأييد Lobbying : والهدف من ذلك هو صنع قاعدة من القبول يستند إليها من يعتزم البدء بالتغيير.

ثالثاً: بلورة الرؤيةCrystal Vision: وهذه الإستراتيجية تحث على استخدام التصورات بدلاً من الكلمات، وذلك بأن يتم دعم الحجج بالأرقام والإحصائيات وأن يكون هنالك تصوراً للأوضاع بعد تحقيق الأهداف التي تُطرح.

رابعاً **التخطيط Planning :** وتحدد هذه الإستراتيجية وسائل اتصال للمدير الحكومي مع أطراف أخرى بوسائل عديدة وهي: التواصل مع الكتاب والنقاد من أجل الحصول على الأفكار الجديدة التي تثير الرغبة في التطوير، وأيضاً وسيلة الاتصال بالمواطنين من أجل الاستماع لمشكلاتهم ومقترحاتهم للحلول، ومن أجل تكوين قاعدة بيانات متكاملة لدى المنظمات الحكومية عن الموطنين الذين يحصلون على خدماتهم، وكذلك الاتصال بالمرؤوسين للحصول على أفكارهم ومقترحاتهم في تطوير الأداء.

5. **الإستراتيجية الخامسة**: وقدمها (شحادة، 2006) بعنوان المداخل الآلية لتفعيل إعادة اختراع الحكومة وكانت على النحو الآتي:

أولاً: الإدارة بالأهداف: من أجل الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في أداء الخدمات العامة، يتم إدارة المنظمات الحكومية بأسلوب الإدارة بالأهداف والذي يتضمن ثلاث عمليات رئيسة هي: الإدارة بالمشاركة بين جميع العاملين في المنظمة، تحديد الأهداف والأولويات المطلوبة، والتغذية العكسية بمراجعة الأداء المستمرة (شحادة، 2006).

جدير بالذكر إن المشرعين الديمقراطيين من أكثر المتحمسين في الكونجرس الأمريكي في إصدار تشريعات تحث على الإدارة بأسلوب لإدارة بالأهداف (Klein, 2010: 19).

ثانياً: هندرة نُظم العمل: أو إعادة الهندسة، ويقصد بها عملية تحليل نظامي شامل وكامل لإجراءات العمل من أجل تصميمه من جديد وبشكل أفضل، وتركيز الانتباه على كل من: المستقبل، العملاء، والوسائل المثلى لعمل الأشياء وتنفيذ المهام (Schermehorn & Cahppell, 2000: 112).

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة: ويتبنى هذا المدخل منطق الاهتمام الشامل والمتكامل بالجودة كأساس لتمّيز المنظمات العامة، وركيزة لإدارة الأداء طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن، وفق نظرة متكاملة في اهتمامها بكل نتائج عمليات تقديم الخدمات لعامة،

ونتائج الإنفاق والعوائد المالية والاجتماعية ونتاج إبداع الموظفين ونضجهم المعرفي (منصور والخفاجي، 2010:177).

ويتطلب تطبيق الجودة الشاملة اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجوالة أو المرئية "Visible Management" بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل، أي يقضون معظم أوقاتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذ لمهامهم حيث يكونوا قريبين من المشاكل التفصيلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث (الصيرفي، 2006: 236).

رابعاً الشفافية الإدارية: أعتبرها من أكثر المتطلبات الملحة لمكافحة الفساد الإداري المستشري في الدول النامية وسواها، ويؤكد هذا المدخل على أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية مع الأعراف المهنية ومع معايير السلوك العام " Code of Ethical"، من خلال إتاحة المجال والفرص أمام الجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح المختلفة، للإطلاع على سير عمل الأجهزة الحكومية، والحصول على المعلومات التي يرغبون فيها، لأن من شان ذلك أن يعزز الثقة بالجهاز الإداري الحكومي (القريوتي، 2001: 53).

خامساً التخاصية(التخصيص): ويكون بنقل ملف الخدمات العامة من إدارة القطاع العام إلى إدارة لقطاع الخاص، من أجل الحصول على نتائج أفضل في تقديمها كما ونوعاً، وبالتالي بناء الثقة مرة ُأخرى بين حاجات المواطنين والأجهزة الحكومية، بهدف خلق "الحكومة الإبداعية" تُدار بمعايير إنتاجية وخدمية متميزة على غرار ما هو عليه الحال في القطاع الخاص (شحادة، 2006: 37).

سادساُ: الحكومة الإلكترونية: ويعني هذا المدخل استخدام التكنولوجيا الحديثة في إيصال الخدمة العامة، وكذلك في مراقبة تأديتها، واستقبال طلبات وشكاوي المواطنين من خلال نظام "محوسب" دقيق يحتوي على قاعدة بيانات هائلة، وفيها يتم التركيز على بناء شبكات التعاملات "Networks"، التي تؤدي الى تزايد التعاملات، وتُقاص النفقات في تقديم وتلقي الخدمة العامة، وكذلك تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة العلاقات بالمواطنين (Heeks, 2002: 286).

6. إستراتيجية الدراسة:

بعد المراجعة السريعة لأهم الإستراتيجيات المطروحة لتطبيق مبادئ ومفاهيم إعادة اختراع الحكومة"REGO" وفقاً للتسلسل التاريخي للمراحل التي مر بها هذا المفهوم، وكذلك وفقاً لآراء ومقترحات العلماء والباحثين الذين قدموها، مع الإشارة إلى إن تلك الاستراتيجيات قد وضعت وصممت لبيئات عمل تمتاز بالتقدم التقني والبشري، وبتوافر الإمكانيات المادية اللازمة، فإن الباحث يعتقد الإستراتيجية الأتية تتلائم وطبيعة بيئة العمل في العراق في الوقت الحاضر، ويمكن أن تكون خارطة الطريق مقترحة نحو إعادة اختراع الإدارات الحكومية في الدولة العراقية وعلى النحو الآتي:

أولاً بلورة رؤية إستراتيجية جديدة Develop a New Strategic Vision : لقد كانت الإدارة العامة دائماً تقدم الحلول الجزئية للمشاكل أو التغييرات التجميلية "Cosmetic Change" (محمد، 2007: 2).

ومثالاً على ذلك فأن التغيرات التي تحصل في المنظمات تتخذ نوعين رئيـسيين: أما عن طريق تغيير في الهيكل التنظيمي الذي يركز على إستراتيجيات إعادة التنظـيم في محاولة لإعادة البناء " Restructuring or Reinventing" للأجهزة الإداريـة كـي تصبح أكثر فاعلية وكفاءة، أو على الإصلاحات الداخلية مـن خـلال بـرامج فاعلـة كالإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالأهداف وكذلك نظام التخطيط والبرمجـة والموازنـة (Breul & Kamensky, 2008: 1012)

بيد إن حركة "إعادة اختراع الحكومة" تُعلّم المدير الحكومي كيفية المحافظة علـى منصبه من خلال رهن ذلك البقاء بتحقيق الإنجازات المستقبلية التي يتوقعها منه رؤسائه وكذلك المواطنين متلقي الخدمة (Osborne & Plastrik, 2001: 478) .

إن صياغة الرؤية يتطلب عمل القلب والعقل معاً، فالرؤى الفعالة يجب أن توضع في هيئة تفكير سليم كي تكون مرئية، ويجب أن ترتبط بالقيم الراسـخة للقـادة الـذين يضعونها، وبماذا يكون هؤلاء القادة؟ وماذا يعملون؟ ومن ثم في أي طريـق يريـدون للمنظمة أن تسير (Kotter, 1996: 132).

هذا الأمر بطبيعة الحال يتطلب الحصول على دعم من الإدارة العليا، إذ لابد من تشكيل فريق منها يتصدى لمسؤولية التغيير، ولابد أيضاً من تحرك سريع لنسج القصص والرموز المناسبة، والبداية تكون من خلال صياغة طقوس تحمل روح التجديد لتحل محل القديمة منها (القريوتي، 2008: 386).

إن بلورة الرؤية الإستراتيجية هو أمر مهم لأي عملية تغيير وذلك لأسباب ثلاثة هي:

أولا: إنها توضح الاتجاه فإذا لم يتم تحديده فسوف نجد المنظمة في مكان آخر.

ثانياُ: إن الرؤية تُحفّز الناس، فالتغيير عادةً ما يخرج من الناس، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً: الرؤية تساعد على التنسيق، فالكل يعرف طبيعة عمله ويقوم به دون الرجوع بكل صغيرة وكبيرة الى الرؤساء، وبدون الرؤية المشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه (Kotter, 1996: 156).

عليه لابد من رؤية حكومية شاملة نحو التغيير، تتمحور نحو أهداف واضحة ومختزلة توضع للإدارات والهيئات والوحدات الحكومية، ولتشمل الوسائل المثلى للوصول إلى تلك الأهداف وان تمثل هذه الرؤية إرادة حقيقية لتحسين وتطوير الخدمة العامة، وأن توضع بشكل جديد نابع عن ثقافة مختلفة تُفصح عن دور الحكومة الجديد.

ثانياً: الإدارة بأسلوب القطاع الخاص Management by Private Sector Style

من البديهي إن كلمة زبون أو عميل هو مصطلح غير وارد أو معروف بين موظفي معظم الحكومات، وكثيراً ما يحدث لبساً وغموضاً في هذا المفهوم فيجهل الموظفين هوية من يقدمون له الخدمات.

بطبيعة الحال فإن نوع ومستوى الخدمة يتأثر كثيراً بمدى معرفة الموظفين الحكوميين لطبيعة متلقي الخدمة منهم إذا ما تم إزالة اللبس أو الغموض.

على هذا الأساس فإن الإدارات الحكومية بحاجة إلى التقرب من عملائها، والاستماع لهم، وفهم احتياجاتهم، حتى تكون الصورة اللازمة لبناء الأسلوب الأمثل

والأفضل في تقديم الخدمات لهم، وتحقيق أقصى حد ممكن فيما يعرف بالربحية الاجتماعية، والتي تمثل في رضا المواطنين عن أداء الحكومة في تقديم الخدمات (عوده، 1996: 206).

عليه يكون على الموظفين الحكوميين في هذه الحالة أن يقدموا خدماتهم بتكليف وتشريف للمواطن، بدلاً من الترفع والتعالي، فالمواطن هو صاحب الملك العام لمؤسسات المجتمع التي تكون المنظمات الحكومية جزء منها وما الحكومة إلا ممثل لمصالح المواطنين، وعلى العاملين في الإدارات الحكومية فهم وإدراك هذه الحقيقة جيداً (شعراوي، 2001: 85).

إن جميع الحكومات تحلم بأن تُصبح أكثر كفاءة وفاعلية وأكثر استجابة لاحتياجات مواطنيها، وكذلك أكثر توافقاً مع متطلبات العصر الذي تحييا فيه، وفي هذا الصدد يلاحظ إن خطط الإصلاح الحكومي قد ركزت على عدة نقاط منها: التحول من إدارة المواطنين إلى خدمة المواطنين، تقديم خدمات القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص، تقليص التكاليف وزيادة الفاعلية، التسهيل بدلاً من التسيير وتمكين المواطنين من تلقي خدماتهم بأنفسهم (Heeks, 2002: 17).

إن هذا بطبيعة الحال يتطلب تغيراً ملموساً في ثقافة المنظمات الحكومية، ويكون ذلك عن طريق توضيح دواعي التغيير، وما يمكن أن يلحق بتلك المنظمات والعاملين فيها من أذى في حال عدم التغيير، والقيام بعمليات إعادة التنظيم عن طريق إلغاء ودمج بعض الوحدات، وإعادة النظر بالإجراءات التقليدية المتبعة في عملية اختيار الموظفين، لاسيما من يتولى قيادة الإدارات العليا منهم، وأيضاً في نظام الحوافز وكذلك في آلية منح المكافئات التشجيعية (القريوتي، 2008: 386).

ومن الأمثلة الناجحة على ذلك في أستراليا عندما قسم خبراء الخصخصة فيها (60%)من قطاع الخدمات الإدارية، والذي بلغ حجم أعماله أكثر من "مليار دولار استرالي"، قسموه إلى ثلاث عشر مشروعاً ربحياً مستقلاً، وقاموا بإلغاء احتكارها للخدمات واجبروها على التنافس في السوق مع الشركات، وبذلك استطاعت وحدات

القطاع الخدمات تلك من تحويل عجز ميزانيتها الذي بلغ (100) مليون دولار إلى أرباح زادت عن(45) مليون دولار عام (1991) (Osborne & Plastrik, 1997: 398)

ثالثاً قياس للأداء: Continuity of Performance Measurement

يعتبر تبني ونشر مقاييس ومعايير الأداء أفضل أسلوب لتطوير الإدارة الحكومية، فالموظفون والمواطنون وحتى وسائل الإعلام، يتناقلون ويتبادلون نشر هذه المقاييس فيما بينهم، ويسهمون بذلك بتغيير ثقافة المنظمة الحكومية، ولكن يجب أن تكون المقاييس سهلة وبسيطة وسهلة الاستيعاب، وأن تشير وتعبر بشكل كبير عن الأداء الحقيقي لتلك المنظمات(Osborne & Plastrik, 2001, 344) .

ويمكن إدراك القياس عن طريق العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة التي تتمثل بردود الفعل المنعكسة بشأنها من قبل المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما كان ذو علاقة بدرجة الانسجام مع احتياجاتهم الفعلية، أو بقدرة المنظمة على توفير الخدمات والمهام المنوط بها (الشماع وحمود 2007: 334).

والقياس لما تم إنجازه يعطينا إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة (Pfeffer, 1994: 178).

إن التواتر في استخدام معايير ومقاييس الأداء يسهم في مقاومة ميل المديرين نحو الروتين، فيكون بمثابة جرس التنبيه لهم ويحثهم على المحافظة على مستوى الأداء المرضي، إلا إن كثير من المديرين الحكوميين يحجم عن تبني أهداف معينة نتيجة لعدم توفر مقاييس ومعايير لتقييمها، فإذا كان من الصعب مثلاً قياس انخفاض نسبة الأمية في أحدى المحافظات، فأن المدير الحكومي سيعزف عن وضع هدف محو الأمية ضمن أهداف إدارته.

بطبيعة الحال لا يجب إن تتبنى المنظمة هدف ما لمجرد انه سهل القياس وتترك أهداف أخرى قد تكون أكثر أهمية نتيجة لصعوبة قياسها، ويمكن الاستفادة من تجارب القطاع الخاص في هذا المجال، والتي يكون القياس جزء مهم ليس من عملياتها الإدارية فحسب، بل وأيضاً جزء من ثقافتها التنظيمية، ففي كثير من الأحيان يقدم للعميل ورقة

استبيان سهلة وبسيطة عند تأدية الخدمة له، وتوضع فيها بعض الأسئلة عن طبيعة الأداء وعن سلوك وكفاءة القائمين به، وكذلك عن جودة الخدمة، وغير ذلك من الأسئلة للوقوف على أراء العملاء وتحليلها، ومن ثم إعادة توجه دفة العمل وفقاً لنتائج هذا التحليل، ويرى الباحث انه بالإمكان تعميم مثل هذه التجربة على الإدارات الحكومية مع إضفاء طابع وخصوصية القطاع الحكومي العام على الأسئلة الموضوعة.

وأيضاً من الآليات التي تتم بها عملية قياس أداء المنظمات الحكومية هي طريقة استخدام نظام تغليف البيانات "Data Envelopment Analysis"، حيث يستخدم هذا النظام على البرمجة الخطية حين يعتمد على مقارنة المخرجات لنظام بمداخلاته للوصول إلى درجة الكفاية النسبية التي تبلغ (100%) على أساس إن الأولى كلفة والثانية عائد، فإذا حصلت أي وحدة إدارية على نسبة (60%) أو اقل فأنها تعتبر وحدة غير كفوءة ويعاد النظر بوجودها، وإذا حصلت على نسبة أعلى فأنها تعتبر منظمة كفوءة وتستحق الدعم من اجل البقاء (المجالي، 2009: 64).

رابعاً: تبني القيادة التحويلية:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة واضحة ومحددة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في إجراءات الاختيار، فغالباً ما يؤاخذ أشخاص واعدين جداً بخطأ واحد، في حين يصل المحظوظون متوسطي الكفاءة إلى مراكز عالية، عليه أن اختيار القادة الإداريين يجب أن تكون في غاية الدقة وتتطلب عناية بالغة ويمكن أن تتم وفق قواعد معتمدة منها:

أن تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقواعد الأقدمية، بعد التأكد من توافر الصفات المطلوبة بالقائد الإداري، والكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج، وأن يكون الاختيار مبني على نتائج التدريب، مع ملاحظة ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار عوامل مهمة تؤثر بالاختيار مثل حجم المنظمة، ونوعها، وكذلك موقعها الجغرافي (عبوي، 2007: 31).

وهذا ما يسمى بدعم الإدارة العليا للبدء بعمليات إعادة الاختراع، حيث يكون للإدارة العليـا مصـلحة فـي البرنـامج التطويري ونتائجه، ذلك لأن أي تطوير يحمل معه مقاومة للتغيير، لذلك فأن إشراف الإدارة العليا، يوفر المعرفة والالتزام بأهداف برامج التنمية والتطوير (الصيرفي، 2006 : 10).

إن إعادة الاختراع "REGO" تتطلب أن يكون القادة الإداريون فيها هم من نمط القادة التحولين "Transformational Leaders " ذلك لأن القائد سوف يكون بطبيعة الحال هو القيصر "منسق لعملية" وهو الفرد الذي يكون مسئولا عن تنفيذ عملياتها.

"لقد أخذت الدراسات الحديثة تركز كثيراً على حث الإدارة العليا في المنظمة على ضرورة تبني منهجية القيادة التحولية، باعتبارها تجسيداً للقيادة الإستراتيجية واجتثاث ما يُسمى بفلسفة القيادة التقليدية، إن القائد التحويلي " Transformational Leader" هو الذي يتفاعل ايجابياً مع مكونات القوى التنظيمية، ولا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي المبني على السيطرة وتسلسل الرأسي الآمر، بل وفق مفاهيم وأُسس العمل الفرقي الناجح، حيث يُشرك الآخرين في صياغة الأهداف وتطويرها ويستنهض هممهم ويُقدم الدعم والتعزيز لهم" (السالم، 2009: 307-208).

إذ لابد للقائد هنا إن يتمتع بخصائص شخصية معينة، فيجب أن يمتلك من الطاقـة العصبية والبدنية يفوق ما يتمتع به الفرد العادي، ذلك لأن عمليـات إعـادة اختـراع الحكومة هي تتطلب عمل شاق ودؤوب وجهداً متواصلاً، وإن يكون قادر على بلـورة الرؤية الهدف الجماعي، مما يوحي للآخرين بإتباع رؤيته حتى وإن كان غائباً، وهو ما يستدعي قدرة نادرة في الخطابة والبلاغة في الاستعراض والتعبير عن الأفكـار، كمـا يكون على القائد أن يجيد زرع الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وأن يتمتـع بجاذبيـة الشخصية وهو ما أطلـق عليـه مـاكس فيبـر بـ ـ" الكاريزمـا" (Willingham, 1997:157).

خامساً: تمكين الموظفين Employees Empowerment:

إن الصعوبات التي يواجهها الموظفون الحكوميون والمهارات التي يحتاجونها في المستقبل، تفوق كثيرا تلك التي يحتاجها نظرائهم في القطاع الخاص لمواجهة التغييرات الجارية وتحويلها إلى وقائع، لذلك يحتاج المدير الحكومي في المستقبل إلى اقتناء مهارات أكثر من مهارته في الوقت الحاضر (محمد، 2007: 263).

إن الافتقار إلى التدريب يعد عقبة في طريق التغيير، فليس سهلاً الإقلاع عن عادات وسلوكيات اعتاد عليها الموظفون الحكوميين لسنوات طوال، ودرجوا على ممارستها غير مكترثين بنتائجها، وغالباً ما تهتم الحكومات بتدريب موظفيها على المهارات الفنية، متناسية أهمية المهارات السلوكية والاجتماعية، وانعكاساتها المدهشة على نتائج العمل والأداء، عليه لابد من الاهتمام بالتدريب ووضع الخطط والدراسات والإمكانيات اللازمة له قبل الشروع في عملية التغير.

إذ كيف يطلب من المديرين والموظفين أن يبدؤا بالتغيير الكبير والذي يحتاج إلى إمكانيات كبيرة وهم غير متمكنين أصلاً؟ فالتغيير يكون بمثابة حرب ضروس ضد كل ما هو غير صحيح، والحرب بطبيعة الحال تحتاج إلى أسلحة فعالة ومتطورة من أجل تحقيق الانتصار، ولا غير العلم سلاح أفضل وأضمن في هذه المواجهة، وهو ما يتم اكتسابه من خلال عقد الدورات التدريبية المتطورة وعن طريق توسيع دائرة المشاركة والصلاحيات مع سائر الموظفين الحكوميين، والعمل تأسيس البرامج والمسابقات التي تساعد على اكتشاف الموهوبين والمتحمسين منهم للتطوير والتجديد.

إن التمكين بمفهومه العلمي يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها وهي: تفويض الصلاحيات والمسؤوليات معاً، التدريب الفني والسلوكي للعاملين، الثقة فيهم، وتوفير الموارد وبيئة العمل المحفزة على الإبداع، وقد سمي التمكين تمكيناً لأنه يمكن العاملين من عملهم ومن مستقبلهم، فهم مسؤولون لأنهم ممكنون، وهم ممكنون لأنهم مسئولون (Kotter,1996: 144).

من الجدير بالذكر (الفياض، 2005) إن تبني سياسة التمكين الوظيفي من شأنه أن يحقق الأتي:

1. يسهم في زيادة مقدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية مع المنظمات الأخرى.
2. يمنح المنظمة ميزة تنافسية من الصعب تقليدها من المنافسين.
3. يوفر التمكين فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية، وهو أمر من شأنه إن يقال من حده المقاومة للتغيير.

سادساً تمكين المجتمع: Society Empowerment:

إن عمليات إعادة الاختراع، لا يجب أن تكون مقتصرة على الجهاز الحكومي والعاملين فيه، بل يجب أن تمتد لتشمل الطرف الآخر فيها وهو المجتمع، إذ لابد من تأسيس البرامج التدريبية التي تمكن الناس من تلقي الخدمة بالطريقة الجديدة، ولا يعقل مثلاً أن تقوم الحكومة باستيفاء الرسوم أو إصدار الموافقات وغيرها من الإجراءات بالانترنت والناس لم يزالوا غير ملمين باستخدامه.

أن اتجاه إعادة الاختراع "REGO" يؤكد على أن المستهدف من الخدمات العامة هو الفرد الممكن"Empowered"، القادر على تحديد اختياراته وفقاً لقوى السوق والمنافسة، وإن هذه الخدمات والخيارات يتم إشباع معظمها عن طريق قواعد السوق والنظريات الاقتصادية الأخرى مثل نظرية الاختيار العام" Public Choice" (شعراوي، 2001: 88).

أن عملية تمكين المجتمع تكون من خلال دعم مؤسساته المسماة بمنظمات المجتمع المدني"NGO" لتأخذ دورها في عملية التغيير، فبدلاً من إلقاء المشكلات على كاهل المنظمات الحكومية، يمكن منح المجتمع سلطة كافية ليحل مشاكله بنفسه ويدير منظماته كما يرى، فمنظمات المجتمع المدني مثلاً، هي إحدى الهيئات التي يمكن تمكينها لحل المشكلات، عن طريق تمكين أعضاؤها الذين هم في العادة من المواطنين العاديين بتثقيفهم بالضبط والتحكم لتسيير ومتابعة شؤون لخدمات (Plastrik, 1997: 366 Osborne &)

ويكون ذلك أيضاً من خلال مجالس يكون فيها اجتماعات دورية تعقد مابين ممثلين من القيادات الإدارية بالوحدات الحكومية المختلفة وبين طالبي الخدمات التي تقـدمها، وذلك للتداول في تقييم أداء تلك المنظمات والنظر فـي كيفيـة تطويرهـا والارتقـاء بالخدمات المقدمة كما ونوعاً، على نمط مجالس الآباء في المـدارس المختلفـة(مجلـة الإدارة، 2002: 33)

سابعاً الإدارة بالأهداف:Management By Objectives

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداء المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة، والذي هو نتاج مجموعة أهداف فرعية تمثل: أهداف المالكين، أهداف العاملين أهداف القائمين على إدارة المنظمة، وأهداف العملاء (Klein, 2010: 19).

إن هذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لتلك الأهداف والموازنة فيما بينها، ويتلخص مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على المستويات الإدارية كافة في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق، وتمثل محصلة للأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة.

ويكون ذلك على النحو الآتي: وضع أهداف المنظمة، وضع أهداف لكل منصب إداري أو إدارة مستقلة، المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف، ربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطة والتنظيم، وضع معايير لرقابة السلوك والأداء، توفير ظروف عمل مناسبة، تشمل نظام إيصال واضح وفعال ونظام تدريب ونظام حوافز، وضع برنامج مراجعات دوري ولقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمراجعة الانحرافات وتصحيحها، واخيراً التركيز على العنصر البشري (عبوي، 2006: 41).

ثامناً: الهندرة: وهي إعادة التفكير المبدئي والأساسي والتصميمي للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجود والخدمة والسرعة (الصيرفي، 2006: 17).

ويجب وضعها كمسألة إستراتيجية "Strategic Issues" توجه المنظمة بشكل عام بدلاً من رؤيتها كبرنامج تشغيلي، إذ لا يمكن إنجاح تطبيق برامج إعادة اختراع الحكومة دون الهندرة، فهي مدخل مهم لإعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل ومن نقطة الصفر، من أجل الوصول إلى تخفيض ملموس بالكلفة وجودة عالية في الإنتاج، وبالتالي أداء مرضي للمواطنين، وحينما توضع الهندرة كمبدأ استراتيجي فلابد أن تُحظى بدعم من قبل الإدارة العليا في المنظمات الحكومية (Davis, et al 2003: 173).

ثامناً: الحكومة الإلكترونية بـدلاً مـن الحكومـة البيروقراطيـة : E-Government instead of Bureaucracy

يلاحظ أن ما أُجري من إصلاحات تطويرية في الجهاز الحكومي، لم يرتقي إلى مستوى توقعات وتطلعات المواطنين واحتياجاتهم، فمن هنا اتجهت أفكار التطوير الإداري نحو توظيف عنصر أو أداة أو مدخل جديد لدفع جهود الإصلاح وتطوير الأداء الحكومي نحو تحقيق نقلة نوعية غير مسبوقة "Paradigm Shift" في التقدم والتنمية (Heeks,2002:21).

إن النقلة النوعية التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها هي أن تصبح حكومة الكترونية "E-Government"، وبات الإنترنت واحدة من أهم الأدوات التي تحقق هذه النقلة، لما له من علاقة قوية بمحاولات التطوير الحكومي منذ أن بدأ كبلورة لمشروع حكومي يربط الأقسام المختلفة لوزارة الدفاع الأمريكية عبر الحواسيب الإلكترونية في ستينيات القرن الماضي (Sharif, 2010: 930).

إن استخدام للحكومات الإلكترونية للأنترنت، يحقق ثلاث مزايا تتفوق فيها على الحكومات التقليدية وهي: زيادة سرعة التعاملات وتقليص حجم النفقات، وكفاءة إدارة علاقات وشؤون المواطنين(Heeks, 2002: 66).

تتلخص أبرز دوافع التحول إلى الحكومة الإلكترونية في: في الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، وتجنب العزلة عن مواكبة عصر المعلوماتية، وتوجهات العولمة المتمثلة بفلسفة جديدة للعلاقات الدولية بجميع أبعادها، والتحولات الديمقراطية وما رافقها من مطالبات بتحسين جودة الخدمات وتقليل تكاليفها، وارتفاع في مستوى الوعي الاجتماعي، والرغبة الملحة لرؤية دور جديد وفاعل للإدارات الحكومية (الخفاجي، والهيتي، 2009: 155).

إن فلسفة التحويل من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية تُرغم الحكومة ذاتها على تجديد حيويتها، بإطلاق الأفكار التي تسهل من تأدية خدماتها من خلال تطبيق نموذج محطة واحدة لتقديم الخدمة في الإدارات الحكومية "Service Stop-One Centers"، وفي عصر الانترنت فان هذه الفكرة المستوحاة من فكرة محطة واحدة للتسوق"Shopping Stop -One" أو ما يطلق عليه أيضاً بالنافذة الواحدة لتقديم الخدمات يمكن أن تحقق نقلة نوعية في أداء الحكومات (Kei Ho, 2002: 436).

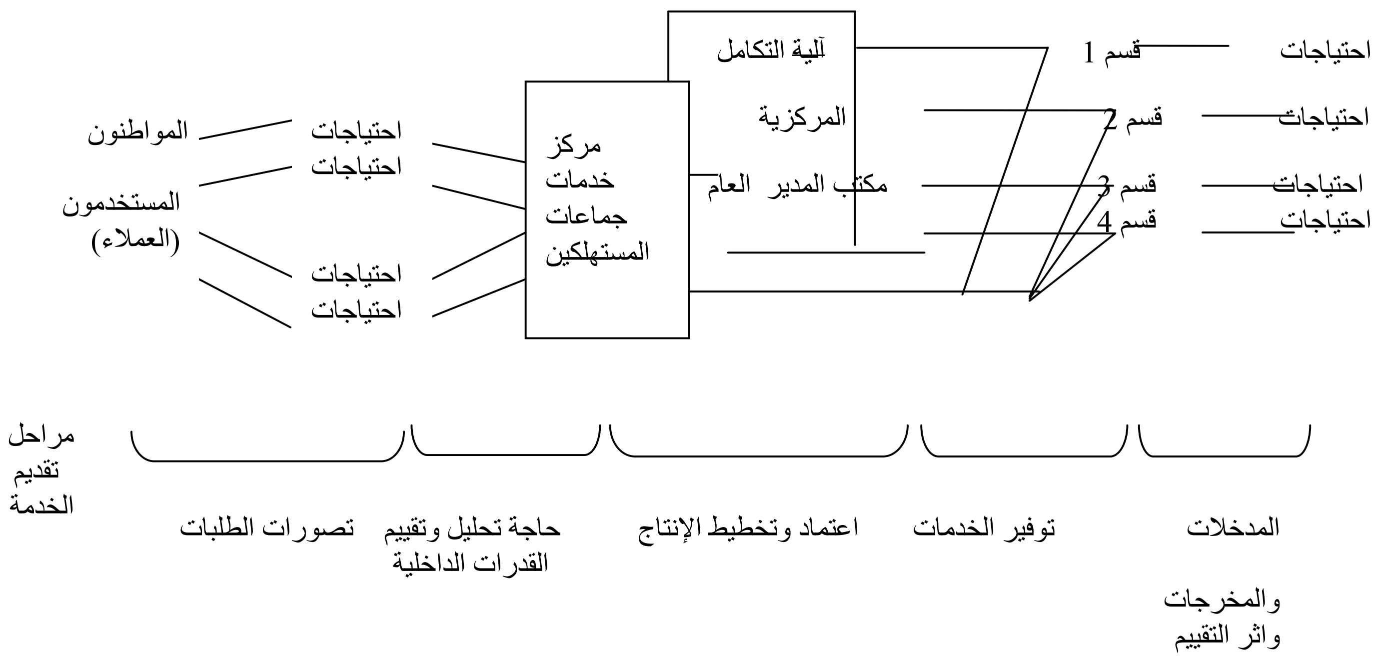
إن أتمتة القرارات - أي صناعة وتنفيذ القرارات الكترونياً- والعمليات الإدارية لاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بالشؤون اليومية للمواطنين مثل نظام الحجز في الخطوط الجوية، ونظام الاستفسار عن انجاز المعاملات، ونظام الضرائب وغيرها من شأنه أن يرتقي بالإدارات الحكومية نحو تحقيق نقلة نوعية في إيصال الخدمة العامة (ياغي، 2002: 185).

إن تطبيق هذا النموذج من شانه أن يحقق بالإضافة إلى المزايا المذكورة في الأعلى، كتخفيض الكلفة وتسريع التعاملات، وأيضاً تحقيق كفاءة إدارة شؤون وعلاقات المواطنين، أضف إلى ذلك ما يعطيه من انطباع حسن عن الصورة الأخلاقية للإدارات الحكومية، وبالتالي رفع مستوى الرضا عن أداؤها، وكذلك فانه سيسهم والى حد كبير في تقليل حالات الفساد المالي والإداري ويضيق الخناق على المتنفذين وأصحاب المصالح غير المشروعة، من خلال نقل انسيابية الخدمات من العمل الورقي

البيروقراطي إلى العمل الإلكتروني "المحوسب"، والشكل (2) يوضح أنموذج لتأدية الخدمة العامة من خلال محطة واحدة.

شكل (2)

شكل يوضح تصميم محطة واحدة لتلقي الخدمة العامة



المصدر: Kei Ho, 2002: 436

تاسعا: الشفافية الإدارية Transparency : تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب كالبرلمان مثلاً، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية كافة للمحاسبة والمراقبة المستمرة، أو هي ببساطة تعني توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر وسائل الإعلام المختلفة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية إمام الجميع (الراشدي، 2006: 17).

إن إدراج الشفافية كمنهج في عمل الإدارات الحكومية يكسبها قوة ويساهم بزيادة الثقة وتعزيز روح التعاون والالتزام، مع إمكانية استخدام الشفافية كقوة ردع وتحذير وإنذار فعالة للحد من حالات الفساد، والسرقة، والاختلاس، واللاموضوعية، وغياب العدالة والانتهازية، والانتقائية في التعامل مع مختلف الأطراف من قبل المنظمة تجاه العاملين والمواطنين (منصور والخفاجي، 2009: 35).

ولعل تطبيق الشفافية في الإدارات الحكومية من شأنه أن يحقق المصلحة العامة، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتوفير النجاح والاستمرارية في مكافحة الفساد، تسهل جذب الاستثمارات الأجنبية وتساهم مساهمة واضحة في إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، وكذلك تساهم في تنمية الخصخصة (شحادة، 2006:33).

إن إضفاء روح الشفافية الحقيقة على طابع العمل الحكومي يعزز الجوانب الإيجابية في العمل مما ينعكس على جودة المخرجات وبالتالي على سمعة المنظمات الحكومية الأمر الذي يعيد بناء الثقة فيها ويمحي القناعة المتسيدة على عقول المواطنين بان الحكومات لا تعمل لمصالحهم، عليه لابد من إشراك المواطن في رؤية المنظمة وأن يكون التعامل معه كصديق وأن لا تُحجب الحقائق عنه.

ووفقاً لهذا المفهوم فأن ولاء الموظفين الحكوميين يجب أن يكون للجمهور بالدرجة الأساس وليس لمنظماتهم، أو لمصالح وأهواء الجمـاعات والأشخاص المتنفذين، فإرضاء المواطنين يجب أن يقدم على إرضـاء المنظـمة ومصلحتهم تكون فـ ـوق كل اعتبار (عبد الحليم وقاسم، 1998: 143).

2.2 الدراسات السابقة

من خلال المسح للأدبيات السابقة المتعلقة بمفهوم إعادة اختراع الحكومة لاحظ الباحث أنها تتميز بالنُدرة النسبية لاسيما ما يتعلق بالدراسات الميدانية، هذا وقد أجرى الباحث مسحاً مكتبياً لبعض الدراسات المتوافرة في هذا المجال بدأً بالعربية منها ومن ثم الأجنبية والتي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع وعلى النحو الآتي:

1.الدراسات العربية

قامت (الحارثي، 2007) بدراسة بعنوان " خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة أعمال العمليات الإدارية، حيث هدفت إلى بيان آلة أي حد يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم في خفض التكاليف في كليات التربية في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية لعام 2007/2006، وقد تم اختيار (12) كلية منها كعينة عشوائية، وقد طورت الدراسة أنموذجاً مقترحاً لخفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق النموذج المقترح يحقق نتائج جوهرية في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال ويؤدي إلى زيادة في الدقة ويقلل من الأخطاء، وان عملية توظيف تقنية المعلومات تُحدث تغييراً جوهرياً في العمل.

وقام (الطنيجي، 2007) بإجراء دراسة بعنوان "أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء هندسة العمليات الإدارية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارة، والبالغ عددهم (709 موظف، وتم سحب عينة عشوائية بلغت (50) موظف بنسبة (71%) من المجتمع، وأظهرت النتائج، أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي كان

بشكل عام مرتفع، الموافقة على الأنموذج المقترح من الدراسة لتطوير أداء العاملين في ضوء هندسة العمليات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة.

في دراسة قام بها (شحادة، 2006) في المملكة العربية السعودية، بعنوان "إعادة ابتكار الحكومة النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية"، وهدفت إلى الكشف عن المفاهيم ذات العلاقة بإعادة ابتكار الحكومة، وتحديد المرتكزات الفكرية الرئيسية العشرة لهذه الحركـة، ولتـحدد المداخل الآلية لتفعيل لإعادة ابتكار الحكومة كالهندرة، وإدارة الجودة الشاملة، والشفافية، والتخاصية، وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل للمؤيدين والناقدين لحركة إعادة ابتكار الحكومة.

وقامت (محمد علي، 2005) بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات"، وهدفت الدراسة إلى تشخيص استعداد المنظمات العراقية لتطبيق إعادة هندسة الأعمال من خلال توافر مكوناته لدراسة إمكانية تحقيق مستوى ملائم من التوافق بين مدخل إعادة الهندسة الأعمال والبيئة العراقية بما يحقق تطبيقه بشكل فاعل وكفء، وتكونت عينة الدراسة من (200) شخص من العاملين في الشركة المبحوثة، ضمن الفئات الوظيفية الثلاث (مدير، مهندس، وفني)، وبنسبة (50%) من أصل مجموع كل فئة، وهم يشكلون (50%) من مجتمعهم البالغ (400) شخص، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين متغيراتها، والى افتقار الشركة المبحوثة لآليات تطبيق إعادة هندسة الأعمال لتطوير أداؤها، نحو الأفضل ومحدودية اهتمامها لأنها لازالت تستخدم الأسلوب ذاته في الإنتاج.

وأجرى (الدليمي، 2005) دراسة بعنوان " التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية" وهدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح العلاقة بين بعد إعادة هندسة الأعمال في المستشفيات، وبين جودة الخدمات الصحية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع نزلاء مستشفى الخنساء ومستشفى السلام العام في مدينة الموصل في العراق، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة كان من أهمها: إن تكنولوجيا المعلومات

تؤثر معنوياً وبشكل كبير على جودة الخدمات الصحية، وأن الموارد البشرية المدعومة مادياً ومعنوياً والمؤهلة والمدربة بشكل جيد، قادرة على تقديم الخدمات الصحية على الوجه الأكمل.

وفي دراسة قاما بها (النجار وصالح، 2004) في العراق بعنوان "الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة أم أحدهما محفز لقيام الآخر؟" هدفت إلى تشخيص نوعية العلاقة بين الخصخصة والهندرة، وهل إن المفهومين هما وجهان لعملة واحدة أم إن أحدهما هو محفز لقيام الآخر، وتكونت عينة الدراسة من (44) فرداً من المتخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية تم اختيارها بشكل عشوائي، وأظهرت الدراسة إلى أن الاتجاه نحو الخصخصة عندما يكون خياراً إستراتيجياً يصاحبه استخدام ممارسة الهندرة كعامل نجاح دائم يستلزم نشر ثقافة تنظيمية مشجعة وراسخة في أذهان الأفراد وفي مختلف المستويات الإدارية، من خلال إقناعهم بأهمية التجديد والتغيير.

وأجرى (الفاعوري، 1999) دراسة بعنوان "إعادة اختراع الحكومة الأردنية: اتجاهات وإمكانيات الإدارات العليا" وهدفت إلى قياس اتجاهات وإمكانيات الإدارة العليا في القطاع الحكومي الأردني ومدى قدرتهم على إحداث تغيير إيجابي في نوعية وكمية الخدمات المقدمة للمواطنين، وتكونت عينة الدراسة من (190) مدير من الإدارات العليا، تم اختيارها عشوائياً من مجتمع يمثل المشاريع والمنظمات العامة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن القطاع العام في الأردن كبير جداً ومصاب بالترهل وانخفاض الإنتاجية وهو بحاجة إلى إعادة هيكلة شاملة بمعونة القيادات العليا فيه، وان القيادات العليا مستاء من مستوى تقديم الخدمة العامة، كما إن إدارة القطاع العام تواجه تحديات في المستويات الاجتماعية والسياسة والاقتصادية.

في دراسة قام بها (اللوزي، 1998) بعنوان "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير" استهدفت معرفة اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقاتها بمتغيرات "النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة"،

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة بطريقة عشوائية، مكونة من (603) عامل وعاملة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير النوع الاجتماعي بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل التعليمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

2. الدراسات الأجنبية

أجرى كل من كريبس وبيلسيرو (Krebs& Pelissero, 2010) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان What Influences City council Adoption and Support for Reinventing Government? Environmental or Institutional Factors? ما هي تأثيرات تبني ودعم مجلس المدينة لإعادة اختراع الحكومة؟ العوامل البيئية أم العوامل المؤسسية؟" وهدفت الدراسة إلى بيان درجة تأثير دعم مجالس المدن لمبادئ إعادة اختراع الحكومة، وبيان أي العوامل أكثر تأثير في تبني سياسة مجالس المدن لإعادة اختراع الحكومة، هل هي العوامل البيئية أم مدة ولاية المدير التنفيذي؟ وقد توصلت الدراسة إلى إن نوع نظام التمثيل هو الأكثر صلة بمعارضة إعادة اختراع الحكومة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصحة الاقتصادية للمدينة ومدة ولاية المدير التنفيذي، ترتبط بشكل ايجابي مع دعم المجالس لها، كما توصلت الدراسة إلى إن العوامل المؤسسية أكثر تأثير في دعم سياسة المجالس لإعادة اختراع الحكومة من العوامل البيئية أو من عامل الأقدمية للمسئولين الإداريين، وعلى الأقل في مجال تلك السياسة.

وأجرى "ميلر" (Miller, 2008) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان" Exploring the Impact of Reinventing Government on NASA's Programs" استكشاف أثر إعادة اختراع الحكومة على برامج وكالة ناسا الفضائية" "NASA"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان وتعريف أثر أساليب إعادة اختراع الحكومة مثل إعادة الهندسة،

تخفيض العمالة، الخصخصة، والتنافسية على نجاحات الوكالة في البرامج المطبقة فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي لدراسة حالة متعددة، للكشف عن نجاح برامج الوكالة وأسباب استمرارها، وخلصت نتائجها إلى أن تلك الأساليب هي سبب نجاح أداء الوكالة ونجاح برامجها، وانه إذا ما أراد الكونغرس أو الإدارة الأمريكية استمرارها فإن عليهم توفير التمويل والدعم الكافي لها.

كما أجرى كل من كريبس وجبيلسيرو (Krebs& Jpelissero, 2007) في الولايات المتحدة دراسة بعنوان To Efforts to Put up or Shut up: City Council Response "Reinventing Government "الطرح او السكوت: ردود مجلس المدينة حول الجهود المبذولة لإعادة اختراع الحكومة" وهدفت الدراسة إلى استكشاف الأسباب التي أدت إلى تبني بعض مجالس المدن لمفاهيم إعادة اختراع الحكومة، ورفض البعض الآخر لها، وأجرت الدراسة مسحيين على مدراء مجالس المدن وأظهرت ان تبني مقترحات إعادة اختراع الحكومة مشروطة بملامح النظام السياسي المحلي مثل: شكل الحكومة، هيكل الاقتراع، نظام التمثيل، السمات المؤسسية، وكذلك العوامل البيئية، وبينت النتائج، إن العوامل البيئية هي الأكثر ارتباطاً بمجالس المدن لدعم إعادة اختراع الحكومة.

وأجرى كل من دون وتونك (Don & Tong, 2006) دراسة بعنوان Reinventing Government Through On-line Citizen Involvement in the Developing world: A Case Study of Taipei City Mayor's E-mail Box in Taiwan "، إعادة اختراع الحكومة من خلال المشاركة المباشرة للمواطنين في العالم النامي: دراسة حالة في صندوق البريد الالكتروني لعمدة مدينة "تايبيا" في تايوان"، وقد هدفت إلى توضيح العلاقة المعقدة فيما بين مشاركة المواطنين والحكومة الإلكترونية وبين الإدارة العامة، وقد توصلت الدراسة إلى انه على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي إلى تخفيض مشاركة المواطن في شؤون الحكم، ولكنها لا تستطيع تحقيق رضا المواطنين عن نشاطات الحكومة بدون إجراء إصلاحات في المنظمات البيروقراطية والهيكل التنظيمي، وكذلك في القدرات الإدارية في القطاع العام، وإن هذه النتائج ممكن

أن تكون مفيدة للمديرين العموميين في تخطيط وتقييم الخدمات الحكومية على شبكة الإنترنت في البلدان النامية.

وفي دراسة قام بها "بيج" في الولايات المتحدة (Page, 2006) بعنوان "The Web of Managerial Accountability: Tthe Impact of Reinventing Government"، "ملف المساءلة الإدارية: تأثير إعادة اختراع الحكومة" وهدفت الدراسة إلى بيان كيفية تأثير إعادة اختراع الحكومة في مساءلة مديري الإدارات الحكومية لأصحاب المصالح المختلفة من خلال مقارنة أسلوب إعادة الاختراع في الرفاهية الاجتماعية، التعليم، والبرامج البيئية، ومن خرائط العلاقات المختلفة المحيطة المساءلة العامة ومديري يحقق التجديد كيف أثرت كل واحد منهم، وقد كشفت الدراسة انه لا يوجد نمط ثابت لأي تغيير من خلال علاقات المساءلة، ولكنها توصلت إلى ثلاث فرضيات تقترح طرق مختلفة لتأثير الإصلاحات الإدارية على سياسات الإدارة العامة وهي: تغيير ميزان العلاقات، وتغيير الآليات التي تستخدم من قبل مختلف أصحاب المصالح للسيطرة على مديري البرامج الحكومية، ومحاسبة الموظفين، وفي هذه العملية يتزايد من نفوذ بعض أصحاب المصالح البرامج ويتناقص نفوذا لآخرين.

كما وأجرى مون ونوريس (Moon & Norris, 2005) دراسة بعنوان Does Managerial Orientation Matter? The Adoption of Reinventing Government and E-government at The Municipal Level " هل إن التوجيه الإداري مهم؟ تبني إعادة اختراع الحكومة والحكومة الإلكترونية في المستوى البلدي" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الابتكار الإداري في حكومة البلدية على تبني الحكومة الالكترونية وإعادة اختراع الحكومة، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء في حكومات البلدية في الولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من مسحيين أُجريا على فترات متباعدة، استهدف المسح الأول استكشاف أثر تطبيق برامج إعادة اختراع الحكومة، وقد تكونت العينة فيه من (1276) مدير في حكومات البلديات، والمسح الثاني استهدف جمع معلومات عن تنفيذ الحكومة الإلكترونية، وتكون من عينة بلغت (1471) مدير بلدية، وبعد إجراء الدمج والتحليل للبيانات بين المسحيين، توصلت الدراسة إلى أن

التوجه نحو الابتكار الإداري وحجم المدينة، هي المحددات الأكثر إقناعا في تبني البلدية للحكومة الإلكترونية وإعادة الاختراع، وإن المستويات المختلفة لتبني الحكومة الإلكترونية ممكن أن تُحقق نتائج متنوعة.

وقام كي هو (Kei Ho, 2002) بإجراء دراسة بعنوان " Reinventing Local Governments and E-Government Intiative"، إعادة اختراع الحكومات المحلية ومبادرة الحكومة الالكترونية"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر الانترنت في تحول الحكومات المحلية من النموذج البيروقراطي التقليدي في تقديم الخدمات القائم على تقسيم العمل، الكلفة، والكفاءة، إلى نموذج إعادة اختراع الحكومة والحكومة الالكترونية، والذي يؤكد على بناء شبكة اتصال منسقة وعلى التعاون الخارجي وخدمة الزبون، واستندت الدراسة إلى تحليل محتوى مواقع الإلكترونية في المدينة، وإجراء مسح إلى مواقع مسئولي التنمية، كما وحللت هذه الدراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي تربط المدن المتقدمة بالشبكة العالمية للتنمية، وسلطت الضوء على التحديات المستقبلية التي تواجه إعادة اختراع الحكومة من خلال تكنولوجيا الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن كثير من هذه المدن تتجه نحو هذا نموذج الحكومة الالكترونية في تأدية الخدمات للمواطنين، وتصمم مواقعها باتجاه مبدأين: خدمات الزبون ومحطة واحدة لتأدية الخدمة، كما وشددت على أن يكون التواصل الشبكي والتعاون الخارجي في عملية التنمية بديلاً عن سلطة المهنيين، وإن الانترنت يوفر أدوات قوية لإعادة اختراع الحكومات المحلية.

وفي دراسة قاما بها كل من "كيرني وسكافو" (Kearney & Scavo, 2001) بعنوان" Reinventing Government in Reformed Municipalities: Manger, Mayor, and Council Actions، إعادة اختراع الحكومة في إصلاح البلديات: مدير، عمدة بلدية ومجلس الأعمال"، وهدفت إلى تناول مسألتين رئيستين: الأولى ما هو مدى ارتباط إجراءات إعادة اختراع الحكومة بمديري ورؤساء البلديات ومجالس المدن؟ والثانية: ما هي طبيعة تفاعلات إعادة اختراع الحكومة بين المديرين ورؤساء البلديات والمجالس؟

وقد وظفت الدراسة لهذا الغرض مجموعتين من بيانات الجمعية الدولية للإدارة في المدن، وخلصت إلى انه على الرغم من أن المديرين في البلديات قد يكونوا هم المحرك الرئيس لإعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة، إلا إنه لا يمكنهم انجاز إلا ما تسمح لهم به مجتمعاتهم الحكومية وبيئاتهم السياسية.

وأجـــرى "مارتن" (Martin, 2001) دراســـة بعنوان "How The Reinventing Government Movment in public Administration was Exported from The U.S to other Countries" "كيف تم تصدير حركة إعادة اختراع الحكومة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى بلدان أخرى"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان تأثير أفكار "إعادة اختراع الحكومة" التي تم تطبيقها في مفاصل الإدارة العامة، وكيف تم استقبال تلك الأفكار من قبل البيروقراطيين المتحمسين لها في بلدان خارج الولايات المتحدة الأميركية، وللإجابة على تلك التساؤلات، طورت الدراسة تحليلاً نظرياً يعالج ذلك في قسمين: الأول خصص لبيان كيف أثرت أفكار إعادة اختراع الحكومة في الأوساط السياسية، وأنها غيرت من شروط الخطاب السياسي لتولي الإدارة الحكومية، أما في الثاني بحثت الدراسة في هيكل صناعة الاستشارات الإدارية العالمية لإظهار كيف أن الاستشاريين الذين نصحوا إدارة الرئيـــس الأمـــيركي الأســـبق" كلينتون "B. Clinton " كانوا قادرين على الاعتماد على شبكة المنظمات الدولية للاستشارات التي مقـــرها في الولايـــات المتحدة الأمريكية، والتي يمكن من خلالها نقل مفاهيم وأفكار إعادة اختراع الحكومة إلى جميع أنحاء العالم، وخلصت الدراسة إلى إن الهيمنة الأمريكية على سوق الاستشارات والإدارة في العالم، يتزامن مع الاستخدام المـــتزايد من قبل الدول لخدمـــات الاستشارات الخارجية بوصفها مصدراً للمشورة بشأن قضايا الإدارة، وأنه قـــد سمح للاستشاريين القيام بنقل أفـــكار إعادة اختراع الحكومة إلى قلب العملية السياسية.

كذلك اجري مارك وزملاؤه (كذلك اجرى مارك وزملاؤه (Mark, Gregory & Katherine, 2000) دراسة بعنوان -Reinventing Government in Council Manager Cities: Examining the Role of City Managers "، إعادة اختراع الحكومة

في مجالس مديرين المدن: اختبار دور مديري المدن " وأُجريت الدراسة في الولايات المتحدة، على مجالس مديري المدن في الولايات الأميركية، وهدفت إلى استكشاف مدى دعم مديري مجالس المدن لمبادئ إعادة اختراع الحكومة بتناولها لكل الاتجاهات والتوصيات ذات الصلة بإعادة الاختراع، واختبار عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تدعم أو تعارض هذا المفهوم، وقد أشارت النتائج إلى أن عينة الدراسة بشكل عام تدعم تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، وإن اتجاهاتهم تشير إلى نوع من الرغبة في توجيه مجتمعاتهم نحو تلك المبادئ ذات الصلة بإعادة الاختراع.

وفي دراسـة قاما بـها (Linda deLeon & Robert B Denhardt, 2000) فـي الولايـات المتـحدة الأمريكـية بعنوان "The Political Theory of Reinventio" "النظرية السياسية لإعادة الاختراع"، وهدفت إلى فحص واختبار الآثار المترتبة على حركة إعادة الاختراع على الحكم الديمقراطي، وأظهرت الدراسة إن هذه الحركة تتحدث بوضوح إلى النظرية سياسية في استخدام نموذج السوق، وفي تركيزها على العملاء بدلاً من المواطنين، وأيضاً في تمجيدها لإدارة المشاريع، كما إنها تستند إلى فكرة المصلحة العامة التي يمكن أن تقترب من خلال تراكم المصالح الذاتية للعديد من الأفراد، كما إن الفرضية الواسعة لتعريف هذه الحركة كانت هي الاعتقاد بأن تراكم المصالح الشخصية للأفراد يكفي لتحقيق المصلحة العامة، وإن مركزية هذا الافتراض لنظرية إعادة الاختراع أظهرت ثلاثة من عناصر تلك النظرية وهي: استخدام نموذج السوق في الإدارة، التركيز على العملاء بدلاً المواطنين، وتمجيدها لإدارة المشاريع، وعند ذلك يتم اختبار افتراضات المصالح الذاتية أعلاه والتي تنطوي على رفض المواطنة الديمقراطية، والمشاركة المدنية وكذلك المصلحة العامة.

وأجرى" كيرني" (Kearney, 2000) دراسة بعنوان" Reinventing Government: City Manager Attitudes and Action"، "إعادة اختراع الحكومة: اتجاهات وإجراءات مدراء المدن والبلديات" وهدفت إلى بيان مواقف وإجراءات مدراء المدن والبلديات نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم إعادة اختراع الحكومة، وتكونت عينة الدراسة من (1480) مدير

بلدية يمثلون(20) مدينة وبلدية، وتوصلت الدراسة إلى إن المدراء يواجهون عدد لا يحصى من التحديات، وهذا ما يشجعهم ليصبحوا القيادة الرائدة ورجال لأعمال الإدارة، وإن هنالك ضغوط عليهم من قبل دافعي الضرائب ومن جماعات المصالح من أجل خفض تكاليف الخدمات وزيادة حجمها وتحسين نوعها وجودتها، كما وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك اتجاهاً للمديرين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة ولكنه أمراً ليس سهل المنال ويواجه تحديات جمة.

كذلك أجرى"جيفري" (Jeffrey L, 1999) دراسة بعنوان" Reinventing Government in the American States; Measuring and Explaining Administrative Reform" إعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية: قياس وشرح الإصلاح الإداري"، حيث هدفت الدراسة بيان فيما إذا كان مفهوم إعادة اختراع الحكومة هو موجة للإصلاح الإداري في التسعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيضاً للكشف عن مدى تطبيق الوكالات الحكومية الأمريكية لهذا المفهوم، وتكونت الدراسة من عينة عشوائية شملت (1229) مدير يمثلون (93) وكالة شملها المسح عبر (50) ولاية أمريكية، وقد أشارت النتائج إلى أن هنالك تبني واعتماد انتقائي لإصلاحات التجديد، وأن بعض الإصلاحات كانت أكثر قبولاً وفاعليةً من الإصلاحات الأخرى، كما أن التخطيط الإستراتيجي وبعض الإصلاحات تحت عنوان خدمة العميل، كانت أكثر فاعلية من غيرها، وإن الاستنتاج الرئيسي هو أن هنالك علاقة منسقة لحركة إعادة الابتكار، لكنها لا تبدو ظاهريه وموجودة في كل حكومات الولايات المتحدة الأمريكية.

وقام" فيلدمان" (Feldman, 1998) بإجراء دراسة بعنوان" Reinventing Local Government: Beyond Rhetoric to Application"، "إعادة اختراع الحكومات المحلية: ما وراء النظرية إلى التطبيق" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى دعم مدراء المدن في الحكومات المحلية لمبادئ إعادة اختراع الحكومة ومدى اتخاذهم لإجراءات معينة في ذلك، كتخصيص أموال أو برامج في موازناتهم التنفيذية لتطبيقها، وكذلك للتعريف

بالخصائص التي تؤثر على حجم ونوع الإجراءات المتخذة من قبل مدراء المدن لتطبيقها، هذه الدراسة أُجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت أكبر عينة دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تكون مجتمع الدراسة من (2844) مدير وعمدة مدينة وبلدية في الحكومات المحلية للولايات المتحدة الأميركية، وتم سحب مجموعتين من المجتمع تمثل المجموعة الأولى عينة بمقدار (1484) مفردة، يمثلون (52.2%) من حجم المجتمع الكلي واسترجعت منها (912) مفردة، وقد جاءت النتائج لتُظهر إن المديرين المبحوثين الداعمين لتطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، يريدون إحداث تغييرات محددة في الحكومة، وإن تلك المبادئ ليست بجديدة عليهم، كما إنها وإن كانت واضحة وواسعة، إلا أنها ليست بالضرورة معمقة، وإن القول بدعم تلك المبادئ، يختلف تماماً عن تطبيقها، وأخيراً فأن الموازنة التنفيذية تلعب دوراً مركزياً في تطبيقها.

كما وقام"ريكس (Rex L, 1998) "بإجراء دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "“Reinventing Public Administration : Reform in The Georgia Civil Service" إعادة اختراع الإدارة العامة: إصلاح الخدمة المدنية في ولاية جورجيا"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة على جهود الإصلاح وتحسين الخدمة المدنية في ولاية جورجيا، وكذلك إلى بيان تنفيذ التغييرات الجذرية مثل إعادة الهيكلة وتصنيف أنظمة الأجور، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، يعد مهمة جسيمة وكبيرة في نطاق التحديات التي تواجه الإصلاح الإداري، وإن حركة إعادة الاختراع كانت هي القوة المحركة وراء سلسلة جهود الإصلاح التي تهدف إلى تغيير طريقة الأفراد العاملين في تنفيذ وظيفة الهيئات الحكومية في ولاية جورجيا، وإنها تتطلب تغيير ثقافي شامل في بيئة العمل الإداري، كما كان لها جوانب وتأثيرات إيجابية على حكومة جورجيا، وإن تطبيقها يتطلب الدعم من الإدارة التنفيذية العليا وإلى المشاركة الخارجية في تشخيص المشاكل، وإن التغيير لابد أن يتم بمرونة وتخطيط وتنفيذ تدريجي مع تبني نتائج التغذية العكسية.

كما وأجرى "انغراهام" (Ingraham, 1996) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " Reinventing the American Federal Government: Reform" Redux or Real Change?" إعادة اختراع الحكومة الفيدرالية الأمريكية: إصلاح مسترجع أم تغيير حقيقي؟" وهدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إعادة اختراع الحكومة كواحد من عدة جهود لإصلاح المنظمات والإدارات الحكومية، فيما يخص أعمال التغيير والتجديد التي كانت تسير على عدة مستويات، وتوصلت الدراسة إلى إن إعادة الاختراع، ما هو إلا إحداث التغيير الكبير في الحكومة الاتحادية، وإن هذا التغيير وعلى المدى الطويل من إعادة الاختراع في المستقبل يتوقف نجاحه على مدى الالتزام المتواصل من جانب العاملين في الخدمة العامة، فضلاً عن ضرورة توافر الدعم السياسي الواضح، وكذلك الدعم التشريعي لإجراء تلك التغييرات الجوهرية.

1.2.2 الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

من خلال المسح الذي أجراه الباحث على الأدبيات لاحظ، إن معظم تلك الدراسات قد حددت نقطة انطلاق حقيقية للبدء في التغيير في منظمات القطاع العام من خلال إعادة النظر بالتشريعات القائمة التي تحكمها، وما ينبغي أن تكون عليه تلك التشريعات لتواكب حركة التطور والتجديد المتسارعة، وكذلك في تحديدها للمرتكزات الفكرية لحركة "إعادة اختراع الحكومة"، من حيث تقديم المداخل الآلية لتلك الحركة لتفعليها على المستوى العملي، كما أشارت النتائج إن على منظمات القطاع العام أن تهيئ مِلاكات إدارية وفنية مدربة على كيفية إدخال ممارسات على التغيير وتنفيذه بشكل منطقي يحقق الفوائد المتوخاة من ذلك مع ضرورة الدعم والإسناد السياسي القوي من قبل السلطة السياسي لإنجاح هذا المشروع الإصلاحي الكبير.

ولاحظ الباحث إن تلك الدراسات تناولت مفهوم إعادة اختراع الحكومة على الغالب من وجهة نظر العاملين بصفة قيادات من حيث الكشف عن مدى تطبيق المنظمات الحكومية لهذا المفهوم، وأن تطبيقه يعد مهمة جسيمة وكبيرة في نطاق التحديات التي

تواجه عمليه الإصلاح الإداري، كما أنه يتطلب تغيير ثقافي شامل في بيئة العمل الإداري، وهو أحد الجوانب التي يتوقع أن تقوم الدراسة بالكشف، وبينت ان تطبيق هذا المنهج يتطلب الدعم من الإدارة التنفيذية العليا، وإلى المشاركة الخارجية في تشخيص المشاكل والتغيير بمرونة وتخطيط والتنفيذ التدريجي لآلياته.

إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات إنها الدراسة الميدانية الأولى – على حد علم الباحث- التي تجري على مجتمع وعينة الدراسة وكذلك هي الأولى في العراق، وأنها من القلائل- على حد علم الباحث أيضاً- في المنطقة التي تتناول مفهوم إعادة اختراع الحكومة كمنهج إصلاحي جديد، كما إنها ستكون ملائمة لحالة العراق عن طريق رفدها له بمناهج ونظريات وأفكار الإدارة العامة الحديثة، في الظرف الحالي لاسيما وأنـها جاءت متزامنة مع المرحلة التي يمر بها حيث تعالت الدعوات إلى إعادة النظر بدور الحكومة في تقديم الخدمات من خلال إعادة الهيكلة والتنظيم لمنظمات القطاع العام والجهاز الإداري فيه.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة : Methodology of Study

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أولاً- المنهج الوصفي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإعادة اختراع الحكومة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك، لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ثانيا- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة :Study Population of Characteristics

تكون مجتمع الدراسة من جميع من العاملين الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية خلال العام 2010، والبالغ عددهم حوالي (2035) موظفاً وموظفة لثلاثة عشر وزارة عراقية من مجموع (26) وزارة، وقد تم سحب عدد الوزارات الثلاث عشر بنسبة (50%) من العدد الكلي للوزارات العراقية وفقاً لجريدة الوقائع العراقية العدد(4145) لسنة (2010) ، حيث تم استبعاد بعض الوزارات ذات الطابع الخاص بها كالوزارات الأمنية وذلك لصعوبة الوصول إلى بياناتها، وكذلك لكون الوزارات المختارة تتشابه من حيث خضوعها لقوانين وأنظمة الخدمة المدنية، وذلك وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة من بنك المعلومات في الجهاز المركزي للإحصاء، وهو أحدى تشكيلات وزارة التخطيط العراقية، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في مراكز الوزارات العراقية، 2010

الرقم	اسم الوزارة	عدد المدراء العامين	عدد المدراء	حجم الطبقة	حجم العينة	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الاتصالات	4	248	252	76	54
2	البلديات	7	195	202	61	41
3	التعليم العالي	8	355	363	109	82
4	العلوم والتكنولوجيا	4	27	31	9	6
5	الشباب والرياضة	1	24	25	8	7
6	التجارة	1	138	139	42	34
7	الثقافة	2	11	13	4	4
8	الكهرباء	21	228	249	75	48
9	الموارد المائية	9	79	88	26	19
10	الزراعة	6	12	18	5	5
11	الصحة	6	180	186	56	36
12	النفط	1	453	454	136	109
13	البيئة	2	13	15	5	5
	المجموع	72	1963	2035	611	450

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء/ بنك المعلومات الوظيفي، 2010.

3 .3 عينة الدراسة Sample of Study :

تم سحب عينة عشوائية طبقية تمثل (30%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها(611) موظفاً وموظفة من العاملين مراكز الوزارات العراقية بمحافظة بغداد، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (461) استبانه، وتم استبعاد (11) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (450) استبانه لتشكل ما نسبته (22.11%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(73.6%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم (2) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	222	%49.3
	أنثى	228	% 50.7
العمر	25-30سنة	40	%8.9
	31-35 سنة	81	%18.0
	36-40 سنة	110	%24.4
	41-45 سنة	68	%15.1
	46-50 سنة	18	%4.0
	51سنة فأكثر	133	%29.6
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	91	%20.2
	بكالوريوس	239	%53.1
	ماجستير	76	%16.9
	دكتوراه	44	%9.8
المنصب الإداري	مدير عام	39	%8.7
	معاون مدير عام	45	%10.0
	مدير مديرية	43	%9.6
	رئيس قسم	109	%24.2
	رئيس شعبة	214	%47.6
الخبرة	أقل من سنة	24	%5.3
	1-3 سنوات	68	%15.1
	4-7 سنوات	82	%18.2
	8 سنوات فأكثر	276	%61.3
مستوى الدخل	أقل من 500 ألف دينار	82	%18.2
	(500-749) ألف دينار	102	%22.7
	(750-999) ألف دينار	80	%17.8
	مليون دينار فأكثر	186	%41.3

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث، حيث شكلـت نسبتهن (50.7%) في حين بلغت نسبة الذكور (49.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (29.6%) كانوا من الفئة العمرية (51سنة فأكثر)، وأن (24.4%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (36-40 سنة)، وأن (18%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (31-35 سنة)، في حين أن (4%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (46-50 سنة).

وبالنسبة للمؤهل العلمي فإن (53.1%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (20.2%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون، أما من هم من حملة الماجستير فجاءت نسبتهم(16.9%)، في حين أن (9.8%) من المبحوثين كانوا من حملة الدكتوراه.

وبالنسبة لمتغير المنصب الإداري فإن (47.6%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة " رئيس شعبة"، كما وجد أن (24.2%) منهم كان مستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن(9.6%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي "مدير مديرية "، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة " معاون مدير عام" فقد بلغت نسبتهم (10%)، في حين أن من كان مستواهم الوظيفي من فئة " مدير عام" فقد بلغت نسبتهم (8.7%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل جميع المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (61.3%)، الذين أجريت عليهم الدراسة كانوا من ذوي فئة الخدمة (8 سنوات فأكثر)، بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (أقل من سنة) أقل فئة حيث بلغت نسبتهم(5.3%).

وفيما يخص متغير مستوى الدخل، فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الدخل (مليون دينار فأكثر) بنسبة (41.3%)، بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الدخل(750-999 ألف دينار) وبلغت نسبتهم(17.3%).

3. 4 أداة الدراسة Instrument of Study:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بإعادة اختراع الحكومة، إضافة إلى الإطلاع على عدد من الاستبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على إعادة اختراع الحكومة: اتجاهات وإمكانيات الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية، وتم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الاستبيانات التي صممها كل من دراسة (الفاعوري، 1997)، ودراسة (Kearney, et.al., 2000) وعند تطوير الاستبانة فقد تم مراعاة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية، وتشتمل على (النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمنصب الإداري، ومستوى الدخل).

أما الجزء الثاني: فخصص لقياس مستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم الخدمات وتمثله الأسئلة (1-7)، ومدى الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل وتمثله الأسئلة (8-12)، وتحديد أبعاد إعادة اختراع الحكومة وهذه الأبعاد هي (إيجاد الحكومة الريادية وتمثله الأسئلة (13-18)، وإيجاد الحكومة التنافسية (19-23)، وإيجاد حكومة ذات رسالة (28-28)، وإيجاد حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها (29-34) وإيجاد إيجاد حكومة لامركزية (35-42) وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداء (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة(1) لعبارة غير موافق بشدة، ودرجة(2) غير موافق، ودرجة (3) موافق بدرجة متوسطة، ودرجة (4) موافق، ودرجة (5) موافق بشدة.

واستناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية تم الاعتماد على هذا المعيار أنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة

للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

3. 5 صدق أداة الدراسة Validity of Study:

لقد تم عرض الاستبانة على (11) محكم من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين الاستبانة، وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، ما يؤكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة Reliability of Study :

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين عمليتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-etest	Cronbach's Alpha
1	مستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي عن أدائها تقديم الخدمات	7-1	0.88	0.85
2	الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل	12-8	0.89	0.86
3	إيجاد الحكومة المحفزة	18-13	0.92	0.89
4	إيجاد الحكومة التنافسية	23-19	0.87	0.84
5	إيجاد حكومة ذات رسالة	28-24	0.87	0.84
6	إيجاد حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها	34-29	0.88	0.86
7	إيجاد حكومة لامركزية	42-35	0.89	0.87

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

3. 7 المعالجة الإحصائية: Statistical Procedure

تستخدم الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1 التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2 تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل) على اتجاهات

المبحوثين نحو إعادة اختراع الحكومة، إضافة إلى استخدام اختبار شفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق.

3 تحليل اختبار (T.test) لاختبار تأثيرات متغير (النوع الاجتماعي) علـى اتجاهـات المبحوثين نحو إعادة اختراع الحكومة.

4 معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

Discuses of Findings and Analysis

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم في الخدمات؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم الخدمات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4.	تحتاج وزارتي إلى برامج تساعد في اكتشاف المواهب في القيادة.	4.38	0.76	مرتفع
3.	تحتاج وزارتي إلى تطوير نظام حوافز يسهم برفع مستوى الأداء.	4.30	0.86	مرتفع
6.	تحتاج وزارتي إلى إن تتعامل بشفافية مع المواطن ويُعامل كصديق لها.	4.10	0.86	مرتفع
7.	تحتاج وزارتي إلى تغير في ثقافتها التنظيمية لكي تقدم خدماتها بشكل أفضل للمواطنين.	4.07	0.95	مرتفع
1.	تحتاج وزارتي إلى تغيير جذري في عملياتها لمواجهة التحديات الحالية.	3.86	1.10	مرتفع
5.	تحتاج وزارتي إن تعمل على أساس إن المواطن دائما على حق.	3.50	1.13	مرتفع
2.	لا تقدم الوزارة خدماتها بكفاءة لمتلقي الخدمة منها.	3.28	1.12	متوسط
7-1	المتوسط الكلي	3.93	0.64	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(4) أنّ المتوسط العامّ لمستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم الخدمات جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.64)، وقد احتلّت الفقرة (4) (تحتاج وزارتي إلى برامج تساعد في اكتشاف المواهب في القيادة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.38) وانحراف معياري (0.76)، في حين جاءت الفقرة (2) (لا تقدم الوزارة خدماتها بكفاءة لمتلقي الخدمة منها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.12)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة (2) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعكس إدراك العاملين في منظمات القطاع الحكومي العراقي أن الخدمات التي تقدمها هي خدمات أساسيه وذات صبغه حيوية، هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمس بحياة المواطنين ويولد ضغطا عليها، كما يعكس حقيقة أن العاملين يهتمون بسمعة مؤسساتهم التي ينتمون إليها ولا يحبذون إظهار عيوبها باعتقادهم أنها ليست من السوء بدرجة عدم الكفاءة المطلقة في تقديم الخدمات، وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم، كما أن هذه المؤسسات هي ذات جاهزية عاليه للتعامل مع المواطنين وترعى اهتماماتهم.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.10	تمتلك وزارتي موارد مالية كافية لإحداث التغيير الشامل فيها.	3.54	1.06	مرتفع
.9	لدى وزارتي موارد بشرية مهيأة لإحداث التغيير الشامل فيها.	3.52	1.06	متوسط
.8	تمتلك وزارتي قيادات قادرة على إحداث التغيير الشامل فيها.	3.50	1.05	مرتفع
.11	تساعد الظروف السياسية الحالية على إحداث تغيير شامل في الوزارة.	3.02	1.22	متوسط
.12	تسمح التشريعات القانونية للقيادات بإحداث التغيير الشامل	3.00	1.03	متوسط
12-8	المتوسط الكلي	3.32	0.65	متوسط

يظهر من الجدول رقم (5) أنّ المتوسط العامّ للحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.65)، وقد احتلّت الفقرة (10) (تمتلك وزارتي موارد مالية كافية لإحداث التغيير الشامل فيها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.06)، في حين جاءت الفقرة (12) (تسمح التشريعات القانونية للقيادات بإحداث التغيير الشامل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.03)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة عدا الفقرات (9، 10) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على التغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل والذي يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق إعادة اختراع الحكومة وذلك

لأهمّية وضّوح توجه المنظمة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمّية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة، وقد تعزز هذه النتيجة الاعتقاد السائد بأن هنالك إمكانيات وموارد كبيرة معطلة وبحاجة إلى قرار من السلطة السياسية لتفعيلها واستثمارها في خدمة التنمية والتقدم، كما وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أبعاد تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة.

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18-13	إيجاد الحكومة المحفزة	3.61	0.67	5	مرتفع
23-19	إيجاد الحكومة التنافسية	4.07	0.68	3	مرتفع
28-24	إيجاد حكومة ذات رسالة	4.15	0.54	1	مرتفع
34-29	إيجاد حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها	4.13	0.55	2	مرتفع
42-35	إيجاد حكومة لامركزية	4.01	0.73	4	مرتفع
42-13	إعادة اختراع الحكومة	3.99	0.46	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.46)، وقد احتلّ بعد (حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.54)، في حين جاء بعد (إيجاد الحكومة المحفزة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.67).

وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهمّية تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لأنّها تؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها، وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة وبين ممارسة هذه العمليّة بسبب أهمّية الأدوار القياديّة التي لا بد أن تتبّناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم إعادة اختراع الحكومة، وبناء هياكل وفرق تنظيمّية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، كما يمكن تفسّير ذلك بأنّ أهمّ فوائد تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة للمنظمات هي المرونة في هياكلها التنظيميّة، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لاتجاهات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لأبعاد تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة في منظمات القطاع الحكومي في العراق وهي كما يلي:

1- اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة المحفزة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة المحفزة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14.	ينبغي أن تمنح الإدارات الحكومية دوراً للقطاع الخاص في عملية تقديم الخدمات.	3.94	0.96	مرتفع
18.	تحتاج الوزارة إلى تحريرها من القيود القانونية لتمكينها من تقديم خدمات أفضل.	3.92	1.06	مرتفع
17.	تسهم مشاركة الوزارة مع القطاع الخاص في تنفيذ الخطط العامة إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.	3.79	0.95	مرتفع
16.	يسهم وضع الوزارة لخطط تعاون مع القطاع الخاص في رفع كفاءة الخدمات.	3.78	0.97	مرتفع
13.	ينبغي أن تكتفي الحكومة بدور التوجيه في أداء الخدمات.	3.26	1.29	متوسط
15.	تسمح الثقافة السائدة في وزارتي بمنح جزء من مهامها التنفيذية إلى القطاع الخاص.	3.00	1.25	متوسط
13-18	إيجاد الحكومة الريادية	3.61	0.67	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة المحفزة بوصفه بعداً من إعادة اختراع الحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.67)، وقد احتلّت الفقرة (14) (ينبغي أن تمنح الإدارات الحكومية دوراً للقطاع الخاص في عملية تقديم الخدمات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة (15) (تسمح الثقافة السائدة في وزارتي بمنح جزء من مهامها التنفيذية إلى القطاع الخاص) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.25).

2. اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة التنافسية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22.	تؤدي المنافسة بين الإدارات الحكومية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات إلى تحسين جودتها.	4.31	0.80	مرتفع
21.	يؤدي منح جوائز دورية للإدارات الحكومية المتميزة في الأداء إلى تحسين تقديم الخدمة العامة.	4.21	0.91	مرتفع
23.	يؤدي منح الجوائز للقادة الإداريين المتميزين إلى تحسن جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.	4.07	0.91	مرتفع
20.	تسهم المنافسة بين الإدارات الحكومية بتشجيع الإبداع في تقديم الخدمات.	3.91	1.15	مرتفع
19.	يسبب احتكار الإدارات الحكومية لقطاع تقديم الخدمات انخفاضا بمستوى أداؤها.	3.83	1.11	مرتفع
23-19	إيجاد الحكومة التنافسية	4.07	0.68	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد الحكومة التنافسية بوصفه بعداً من إعادة اختراع الحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري (0.68)، وقد احتلّت الفقرة (22) (تؤدي المنافسة بين الإدارات الحكومية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات إلى تحسين جودتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.80)، في حين جاءت الفقرة (19) (يسبب احتكار الإدارات الحكومية لقطاع تقديم الخدمات انخفاضا بمستوى أداؤها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.11).

3-اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28.	يساعد وضوح أهداف الوزارة على سهوله تحقيقها.	4.48	0.70	مرتفع
24.	ينبغي أن تعمل الوزارة بموجب رسالة تمثل سبباً لوجودها وتميزها عن غيرها من الوزارات.	4.38	0.78	مرتفع
25.	ينبغي ربط رسالة الوزارة بقدرتها على تنفيذ مهامها.	4.32	0.70	مرتفع
26.	امتلاك رغبة في تمكين الوزارة للعمل بصورة مماثلة لإدارات القطاع الخاص.	3.92	0.84	مرتفع
27.	يؤدي تعدد الأهداف الوزارة إلى صعوبة في تحقيقها.	3.62	1.11	مرتفع
24-28	إيجاد حكومة ذات رسالة	4.15	0.54	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير بوصفه بعداً من إعادة اختراع الحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّت الفقرة (28) (يساعد وضوح أهداف الوزارة على سهوله تحقيقها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.70)، في حين جاءت الفقرة (27) (يؤدي تعدد الأهداف الوزارة إلى صعوبة في تحقيقها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.11).

4-اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات:

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31.	ينبغي إن يفهم موظفي الوزارة طبيعة واحتياجات المواطنين المتعاملين معهم.	4.32	0.68	مرتفع
34.	يسهم تصميم مقاييس لمنجزات الوزارة في تطوير أداؤها.	4.21	0.72	مرتفع
30.	تحتاج الوزارة إلى التقرب من المواطنين المتعاملين معها عن طريق وسائل الاتصال المتاحة لكي تفهم احتياجاتهم.	4.13	0.90	مرتفع
29.	تسهم مشاركة الوزارة مع منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات جيدة للمواطنين.	4.09	0.93	مرتفع
33.	يؤدي تمكين المواطن على تلقي الخدمة العامة الكترونياً إلى تحقيق رضاه عن أداء الوزارة.	4.07	0.84	مرتفع
32.	يساعد استحداث آلية لمشاركة المواطنين في عمل الوزارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.	3.94	0.89	مرتفع
29-34	إيجاد حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها	4.13	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات بوصفه بعداً من إعادة اختراع الحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتلّت الفقرة (31) (ينبغي إن يفهم موظفي الوزارة طبيعة واحتياجات المواطنين المتعاملين معهم) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة (32) (يساعد استحداث آلية لمشاركة المواطنين في عمل الوزارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.89).

5- اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة لامركزية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة لامركزية مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
42.	يؤدي عمل موظفي الوزارة بروح الفريق الواحد إلى رفع مستوى الأداء.	4.55	0.71	مرتفع
38.	تسهم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في تطوير أداء الوزارة.	4.08	0.85	مرتفع
37.	يؤدي تفويض الصلاحيات في وزارتي إلى الإسراع في تقديم الخدمات للموطن متلقي الخدمة.	4.07	0.91	مرتفع
40.	تساعد عملية تفويض الصلاحيات في الوزارة على تنمية القدرة في اتخاذ القرارات.	4.07	0.88	مرتفع
39.	تسهم اللامركزية الإدارية في تنمية مواهب الموارد البشرية في وزارتي .	3.90	0.98	مرتفع
41.	يسهم إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في وزارتي بالإسراع في تقديم خدماتها للمواطنين.	3.90	1.03	مرتفع
36.	تسهم اللامركزية في التحرر من البيروقراطية أداء الخدمات للمواطن.	3.78	1.10	مرتفع
35.	تساهم الإدارة اللامركزية في الوزارة في رفع مستوى أداؤها.	3.71	1.13	مرتفع
35-42	إيجاد حكومة لامركزية	4.01	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أنّ المتوسط العامّ لاتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو إيجاد حكومة لامركزية بوصفه بعداً من إعادة اختراع الحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.73)، وقد احتلّت الفقرة (42) (يؤدي عمل موظفي الوزارة بروح الفريق الواحد إلى رفع مستوى الأداء) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت الفقرة (35) (تساهم الإدارة اللامركزية في الوزارة في رفع مستوى أداؤها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.13).

4. 2 اختبار الفرضيات Hypotheses Testing:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله (α ≤ 0.05) لاتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الراتب).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

جدول رقم (12)

نتائج اختبار(T-test) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
النوع	ذكر	222	4.03	0.65	1.81*	0.07
	أنثى	228	3.95	0.69		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (α ≤ 0.05)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (12) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.81)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل).

الجدول (13)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	(5، 444)	3.715	0.743	*3.61	0.003
	داخل المجموعات		91.363	0.206		
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	(3، 446)	11.571	3.857	*20.60	0.000
	داخل المجموعات		83.507	0.187		
المنصب الإداري	بين المجموعات	(4، 445)	10.762	2.690	*14.199	0.000
	داخل المجموعات		84.316	0.189		
الخبرة	بين المجموعات	(3، 446)	3.110	1.037	*5.025	0.002
	داخل المجموعات		91.968	0.206		
مستوى الراتب	بين المجموعات	(3، 446)	4.074	1.358	*6.656	0.000
	داخل المجموعات		91.004	0.204		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

أ. العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين فـي مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومـة، حيث وجدت أن (F3.61=) ومستوى الدلالة (0.003=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم(14)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار

(25-30 سنة) ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25-30 سنة	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46-50 سنة	51سنة فأكثر
25-30 سنة	3.81	-	-	-	-	-	*0.27
31-35 سنة	3.97	-	-	-	-	-	-
36-40 سنة	4.01	-	-	-	-	-	-
41-45 سنة	4.03	-	-	-	-	-	-
46-50 سنة	4.07	-	-	-	-	-	-
51سنة فأكثر	4.08	-	-	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(14) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، حيث وجدت أن (F20.60=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي، وكما هي موضحة في الجدول رقم (15)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دكتوراه) ومتوسط الفئة الثانية(بكالوريوس) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	3.81	-	-	0.27*	0.50*
بكالوريوس	3.94	-	-	-	0.37*
ماجستير	4.08	-	-	-	-
دكتوراه	4.31	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

جـ- المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، حيث وجدت أن (F14.199=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنويـة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب الإداري، وكما هي موضحة في الجدول رقم (16)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير مديرية) ومتوسط الفئة الأولى(مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام.

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة

فئات المنصب الإداري	المتوسط الحسابي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير مديرية	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام	4.42	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	4.16	-	-	-	-	-
مدير مديرية	3.95	*0.47	-	-	-	-
رئيس قسم	3.92	*0.50	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.86	*0.56	*0.30	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

د- **الخبرة:** أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، حيث وجدت أن (F5.025=) ومستوى الدلالة (0.002=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم(17)، أن هنالك مصادر فروق بيـن متوسطات إجابات المبحوثيـن ذوي سنوات الخبرة (أقل من سنة) وذوي سنوات الخبـرة (8 سنوات فأكثر) ولصالـح العامليـن ذوي سنوات الخبـرة (8 سنوات فأكثر)

الجدول (17)

لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ شيفه نتائج تحليل اختبار إعادة اختراع الحكومة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	1-3 سنوات	4-7 سنوات	8سنوات فأكثر
أقل من سنة	3.84	-	-	-	*0.21
1-3 سنوات	3.92	-	-	-	-
4-7 سنوات	4.01	-	-	-	-
8سنوات فأكثر	4.05	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

هـ- الراتب: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة، حيث وجدت أن (F6.656=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الراتب وكما هي موضحة في الجدول رقم(18)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (أقل من 500 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (500-749 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر).

الجدول رقم (18)

لفئات الراتب في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ شيفه نتائج تحليل اختبار إعادة اختراع الحكومة

فئات الراتب	المتوسط الحسابي	أقل من 500 ألف دينار	(500-749) ألف دينار	(750-999) الف دينار	مليون دينار فأكثر
أقل من 500 ألف دينار	3.85	-	-	-	*0.23
(749-500)ألف دينار	3.91	-	-	-	*0.17
(999-750)الف دينار	4.03	-	-	-	-
مليون دينار فأكثر	4.08	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد الحكومة الريادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الراتب).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة الريادية تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي)

جدول رقم (19)

الاجتماعي نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة المحفزة تبعاً النوع.

المتغير	**فئات المتغير**	**العدد**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة (t)**	**مستوى الدلالة (t)**
النوع الاجتماعي	ذكر	222	3.65	0.64	*0.980	0.328
	أنثى	228	3.58	0.68		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(19) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة المحفزة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (0.980)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد
(الحكومة المحفزة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي.

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة الريادية تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل).

الجدول رقم (20)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة الريادية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 444)	7.878 191.145	1.576 0.431	*3.66	0.003
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	12.949 186.074	4.316 0.417	*10.35	0.000
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	12.178 186.845	3.044 0.420	*7.25	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	4.642 194.380	1.547 0.436	*3.55	0.015
مستوى الدخل	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	3.176 195.846	1.059 0.439	**2.41	0.066

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

أ-العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (20) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة الريادية، حيث وجدت أن (F=3.66) ومستوى الدلالة (0.003 =) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر، وكما هي موضحة في الجدول رقم(21)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(25-30 سنة)، ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-35 سنة)، ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر).

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25-30 سنة	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46-50 سنة	51سنة فأكثر
25-30 سنة	3.41	-	-	-	-	-	0.32*
31-35 سنة	3.45	-	-	-	-	-	0.28*
36-40 سنة	3.62	-	-	-	-	-	-
41-45 سنة	3.69	-	-	-	-	-	-
46-50 سنة	3.70	-	-	-	-	-	-
51سنة فأكثر	3.73	-	-	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة المحفزة ، حيث وجدت أن (F=10.35) ومستوى الدلالة (0.000 =) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه

للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي وكما هي موضحة في الجدول رقم(22)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه)، ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه)، ومتوسط الفئة الثانية(بكالوريوس)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير)، ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم فأقل)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	3.49	-	-	*0.35	*0.43
بكالوريوس	3.52	-	-	*0.32	*0.40
ماجستير	3.84	-	-	-	-
دكتوراه	3.92	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

جـ - المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20)، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة المحفزة، حيث وجدت أن (F7.25=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب الإداري وكما هي موضحة في الجدول

رقم (23)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير مديرية)، ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة)، ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (معاون مدير عام).

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة

فئات المنصب الإداري	**المتوسط الحسابي**	**مدير عام**	**معاون مدير عام**	**مدير مديرية**	**رئيس قسم**	**رئيس شعبة**
مدير عام	3.98	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	3.90	-	-	-	-	-
مدير مديرية	3.60	*0.38	-	-	-	-
رئيس قسم	3.48	*0.50	*0.42	-	-	-
رئيس شعبة	3.45	*0.53	*0.45	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

د- الخبرة: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو

إيجاد الحكومة الريادية، حيث وجدت أن (F3.55=) ومستوى الدلالة (0.015=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم(24)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أقل من سنة) وذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر).

الجدول (24)

نتائج تحليل اختبار

شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة المحفزة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	1-3 سنوات	4-7 سنوات	8سنوات فأكثر
أقل من سنة	3.42	-	-	-	0.26*
1-3 سنوات	3.57	-	-	-	-
4-7 سنوات	3.60	-	-	-	-
8سنوات فأكثر	3.68	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

هـ - الدخل: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة المحفزة، حيث وجدت أن (F2.41=) ومستوى الدلالة (0.066=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجـد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد الحكومة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الراتب).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

جدول رقم (25)

نتائج اختبار (T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
النوع الاجتماعي	ذكر	222	4.15	0.58	*2.528	0.031
	أنثى	228	3.98	0.73		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (25) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.528)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي). ويبين الجدول رقم (25) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.15)، ومتوسط إجابة الإناث (3.98).

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقيـة نحـو إيجـاد الحكومـة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب).

الجدول رقم (26)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 444)	11.854 193.866	2.371 0.437	*5.429	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	29.178 176.542	9.726 0.396	*24.57	0.000
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	22.703 183.016	5.676 0.411	*13.80	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	4.147 201.573	1.382 0.452	*3.06	0.028
مستوى الدخل	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	2.609 203.110	0.869 0.445	**2.055	0.061

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أ. العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية، حيث وجدت أن (F3.078=) ومستوى الدلالة (0.010=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05≥)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (27)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(25-30 سنة) ومتوسط الفئة

السادسة(51سنة فأكثر) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-35 سنة) ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (25-30 سنة) ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-50 سنة).

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة التنافسية

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25-30 سنة	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46-50 سنة	51سنة فأكثر
25-30 سنة	3.81	-	-	-	-	*0.42	*0.47
31-35 سنة	3.94	-	-	-	-	-	*0.34
36-40 سنة	4.16	-	-	-	-	-	-
41-45 سنة	4.19	-	-	-	-	-	-
46-50 سنة	4.23	-	-	-	-	-	-
51سنة فأكثر	4.28	-	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية ، حيث وجدت أن (F24.57=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي وكما هي موضحة في الجدول رقم (28)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه)، ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي

(دكتوراه)، ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير)، ومتوسط الفئة الرابعة (دكتوراه) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(ماجستير) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة التنافسية

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	3.55	-	-	*0.53	*0.96
بكالوريوس	3.89	-	-	-	*0.62
ماجستير	4.08	-	-	-	*0.43
دكتوراه	4.51	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \leq 0.05)$

جـ- المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية، حيث وجدت أن (F13.80=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب الإداري وكما هي موضحة في الجدول رقم (29)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي

المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير مديرية)، ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (معاون مدير عام)، ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة)، ومتوسط الفئة الثالثة (مدير مديرية)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير مديرية، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة)، ومتوسط الفئة الرابعة(رئيس قسم) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي رئيس قسم.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة التنافسية

فئات المنصب الإداري	المتوسط الحسابي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير مديرية	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام	4.62	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	4.08	*0.54	-	-	-	-
مدير مديرية	4.05	*0.57	-	-	-	-
رئيس قسم	3.99	*0.63	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.58	*1.04	0.50	*0.47	*0.41	-

* ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \leq 0.05)$

د- الخبرة: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد

الحكومة التنافسية، حيث وجدت أن (F3.06=) ومستوى الدلالة (0.028=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم (30)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أقل من سنة)، وذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد الحكومة التنافسية

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	1-3 سنوات	4-7 سنوات	8سنوات فأكثر
أقل من سنة	3.88	-	-	-	*0.30
1-3 سنوات	4.03	-	-	-	-
4-7 سنوات	4.12	-	-	-	-
8سنوات فأكثر	4.18	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على (≥0.05)

هـ- الدخل: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد الحكومة التنافسية، حيث وجدت أن (F2.055=) ومستوى الدلالة (0.061=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مـستوى دلالـه ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

جدول رقم (31)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
النوع	ذكر	222	4.19	0.52	*2.08	0.038
	أنثى	228	4.09	0.55		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.08)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي)، ويبين الجدول رقم (31) أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.19)، ومتوسط إجابة الإناث (4.09).

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب).

الجدول (32)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 444)	1.41 130.88	0.282 0.295	**0.955	0.445
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	3.70 128.59	1.235 0.288	*4.28	0.005
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	10.36 121.93	2.591 0.274	*9.46	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	0.887 131.408	0.296 0.295	**1.004	0.391
مستوى الجدول	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	1.564 130.731	0.521 0.293	**1.779	0.150

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أ. العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، حيث وجدت أن (F0.955=) ومستوى الدلالة (0.445=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز

الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، حيث وجدت أن (F4.28=) ومستوى الدلالة (0.005=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي، وكما هي موضحة في الجدول رقم(33)، أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه.

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	4.05	-	-	-	0.26*
بكالوريوس	4.11	-	-	-	0.20*
ماجستير	4.25	-	-	-	-
دكتوراه	4.31	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

جـ- المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، حيث وجدت أن (F9.46=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب

الإداري وكما هي موضحة في الجدول رقم (34)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير مديرية) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير

فئات المنصب الإداري	المتوسط الحسابي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير مديرية	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام	4.48	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	4.28	-	-	-	-	-
مدير مديرية	4.13	*0.35	-	-	-	-
رئيس قسم	4.12	*0.36	-	-	-	-
رئيس شعبة	3.82	*0.66	*0.46	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على($\alpha \leq 0.05$)

د- الخبرة: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، حيث وجدت أن (F=1.004) ومستوى الدلالة (0.391=) وهذه النتيجة غير معنويـة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

هـ- الراتب: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير، حيث وجدت أن (F1.779=) ومستوى الدلالة (0.150=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تـوجد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مسـتوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، مستوى الدخل).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

جدول رقم (35)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
النوع الاجتماعي	ذكر	222	4.13	0.57	*0.05	0.96
	أنثى	228	4.12	0.54		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (35) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الدخل).

الجدول رقم (36)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(5، 444)	3.04 134.39	0.607 0.303	**2.005	0.077
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	9.46 127.97	3.154 0.287	*10.99	0.000
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 445)	11.39 126.04	2.847 0.283	*10.35	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	2.979 134.455	0.993 0.301	*3.94	0.020
مستوى الراتب	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 446)	3.70 133.73	1.234 0.30	*4.11	0.007

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أ. العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (36) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات، حيث وجدت أن (F2.005=) ومستوى الدلالة (0.077=) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير.

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (36) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات.

حيث وجدت أن (F10.99=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي وكما هي موضحة في الجدول رقم (37)، أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه)، ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس)، ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه.

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	4.01	-	-	-	*0.40
بكالوريوس	4.06	-	-	-	*0.35
ماجستير	4.25	-	-	-	-
دكتوراه	4.41	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

جـ- المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (36) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات، حيث وجدت أن (F10.35=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب الإداري وكما هي موضحة في الجدول رقم(38)، أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة)، ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)،

ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة)، ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام.

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات

فئات المنصب الإداري	المتوسط الحسابي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير مديرية	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام	4.53	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	4.35	-	-	-	-	-
مدير مديرية	4.09	-	-	-	-	-
رئيس قسم	4.04	*0.49	-	-	-	-
رئيس شعبة	4.01	*0.54	*0.34	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

د- الخبرة: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (36) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات، حيث وجدت أن (F3.94=) ومستوى الدلالة (0.020=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم(39)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أقل من سنة) وذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر) ولصالح العامليـن ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر).

الجدول (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	1-3 سنوات	4-7 سنوات	8سنوات فأكثر
أقل من سنة	3.99	-	-	-	*0.20
1-3 سنوات	4.03	-	-	-	-
4-7 سنوات	4.11	-	-	-	-
8سنوات فأكثر	4.19	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

هـ - الراتب: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (36) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات، حيث وجدت أن (F4.11=) ومستوى الدلالة (0.007=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الراتب وكما هي موضحة في الجدول رقم (40)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (أقل من 500 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر).

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات

فئات الدخل	المتوسط الحسابي	أقل من 500 ألف دينار	(500-749) ألف دينار	(750-999) الف دينار	مليون دينار فأكثر
أقل من 500 ألف دينار	4.00	-	-	-	*0.23
(500-749)ألف دينار	4.08	-	-	-	-
(750-999)الف دينار	4.09	-	-	-	-
مليون دينار فأكثر	4.23	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\leq$0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجـد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالـه ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات المبحوثين نحو إيجاد حكومة لامركزية تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل التعليمي ، الخبرة، مستوى الراتب).

أولاً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي).

جدول رقم (41)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)
النوع الاجتماعي	ذكر	222	4.06	0.73	*1.36	0.174
	أنثى	228	3.96	0.72		

* غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (41) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.36)، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي).

ثانياً: اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبـرة، مستوى الراتب).

الجدول رقم(42)

تحليل التباين لاتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، الخبرة، مستوى الراتب)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	(5، 444)	7.99	1.599	*3.078	0.010
	داخل المجموعات		230.69	0.520		
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	(3، 446)	36.30	12.097	*26.66	0.000
	داخل المجموعات		202.39	0.454		
المنصب الإداري	بين المجموعات	(4، 445)	35.85	8.961	*19.66	0.000
	داخل المجموعات		202.84	0.456		
الخبرة	بين المجموعات	(3، 446)	5.98	1.995	*3.82	0.010
	داخل المجموعات		232.71	0.522		
مستوى الدخل	بين المجموعات	(3، 446)	20.47	6.822	*13.94	0.000
	داخل المجموعات		218.22	0.489		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

أ. العمر: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية، حيث وجدت أن (F3.078=) ومستوى الدلالة (0.010=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (43)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(25-30 سنة)، ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51سنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(46-50 سنة)، ومتوسط الفئة السادسة (51سنة فأكثر)، ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-50 سنة).

الجدول رقم (43)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25-30 سنة	31-35 سنة	36-40 سنة	41-45 سنة	46-50 سنة	51سنة فأكثر
25-30 سنة	3.77	-	-	-	-	*0.34	*0.35
31-35 سنة	3.91	-	-	-	-	-	-
36-40 سنة	3.95	-	-	-	-	-	-
41-45 سنة	4.03	-	-	-	-	-	-
46-50 سنة	4.11	-	-	-	-	-	-
51سنة فأكثر	4.12	-	-	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على $(\alpha \leq 0.05)$

ب- المؤهل التعليمي: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية ، حيث وجدت أن (F26.66=)، ومستوى الدلالة (0.000=)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل التعليمي وكما هي موضحة في الجدول رقم (44)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دكتوراه، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير) ومتوسط الفئة الثانية (بكالوريوس) ولصالح

المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ماجستير، وهذا أمراً منطقياً، فأصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر مشاركة من أصحاب المؤهلات العلمية المتدنية لما يتوفر لديهم من خصائص معرفية.

الجدول رقم (44)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل التعليمي في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم فأقل	3.63	-	-	*0.77	*0.86
بكالوريوس	3.94	-	-	*0.46	*0.55
ماجستير	4.40	-	-	-	-
دكتوراه	4.49	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

جـ - المنصب الإداري: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية، حيث وجدت أن (F19.66=)، ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المنصب الإداري، وكما هي موضحة في الجدول رقم (45)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير مديرية) ومتوسط الفئة الأولى (مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي مدير عام.

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام)، ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (رئيس قسم)، ومتوسط الفئة الثانية (معاون مدير عام) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي معاون مدير عام.

الجدول رقم (45)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المنصب الإداري في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية

فئات المنصب الإداري	المتوسط الحسابي	مدير عام	معاون مدير عام	مدير مديرية	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير عام	4.61	-	-	-	-	-
معاون مدير عام	4.54	-	-	-	-	-
مدير مديرية	4.03	*0.58	-	-	-	-
رئيس قسم	3.99	*0.62	*0.55	-	-	-
رئيس شعبة	3.80	*0.81	*0.74	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

د- **الخبرة:** أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (42) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية، حيث وجدت أن (F3.82=)، ومستوى الدلالة (0.010=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة وكما هي موضحة في الجدول رقم (46)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (أقل من سنة) وذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر).

الجدول (46)

لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية نتائج تحليل اختبار شيفه

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	1-3 سنوات	4-7 سنوات	8سنوات فأكثر
أقل من سنة	3.83	-	-	-	0.27*
1-3 سنوات	3.89	-	-	-	-
4-7 سنوات	3.92	-	-	-	-
8سنوات فأكثر	4.10	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

هـ - الدخل: أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (42) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الراتب في اتجاهات العاملين في مراكز الوزارات العراقية نحو إيجاد حكومة لامركزية، حيث وجدت أن (F13.94=) ومستوى الدلالة (0.000=) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الراتب وكما هي موضحة في الجدول رقم (47)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (أقل من 500 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (500-749 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري (أقل من 500 ألف دينار) وذوي الدخل الشهري (750-999 آلف دينار) ولصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (750-999 الف دينار).

الجدول رقم (47)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الخبرة في اتجاهات العاملين نحو إيجاد حكومة لامركزية

فئات الدخل	المتوسط الحسابي	أقل من 500 ألف دينار	(500-749) ألف دينار	(750-999) الف دينار	مليون دينار فأكثر
أقل من 500 ألف دينار	3.66	-	-	*0.39	*0.56
(500-749)ألف دينار	3.87	-	-	-	*0.35
(750-999)الف دينار	4.05	-	-	-	-
مليون دينار فأكثر	4.22	-	-	-	-

*ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج Findings Discussion :

1. دلت النتائج أن مستوى رضا الإدارات العليا والوسطى في منظمات القطاع الحكومي في العراق عن أدائها تقديم الخدمات جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس توجه الوزارات العراقية للاهتمام بإعادة اختراع الحكومة كونها ذات جاهزية عاليه للتعامل مع المواطنين وترعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية الإستراتيجية المشتركة، والعمل بروح الفريق والمشاركة، وبناء نظم التشغيل الداخلي، وتقديم خدمات أساسيه، وذات صبغه حيوية للمراجعين، هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها يمس بحياة المواطنين ويولد ضغطا عليها، كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة المراجعين، وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ((kei Ho,2002) .
2. دلت النتائج أنّ الحاجة للتغيير الشامل والجذري في طبيعة وأساليب العمل في منظمات القطاع الحكومي في العراق جاء بدرجة متوسطة، ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن منظمات القطاع الحكومي في العراق تواجه تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات

واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف الحكومة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة، من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة، والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفاعوري، 1999) من حيث حاجة المؤسسات الحكومية لتغير نهجها التقليدي في تأدية الخدمات العامة.

3. دلت النتائج أنّ اتجاهات العاملين في منظمات القطاع الحكومي في العراق نحو تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بعد (حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير) المرتبة الأولـى، في حين جاء بعد (إيجاد الحكومة المحفزة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، وتفسر هذه النتيجة إن الغرض من إعادة اختراع الحكومة، هو تقديم خدمات حكومية أفضل للمواطن، على أساس من النزاهة والمساواة والشفافية، وذلك بإدخال وسائل وآليات تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية، وذلك في إطار اتفاق جديد بين الحكومة والمواطن أساسه الشفافية والثقة المتبادلة بين كل من المواطن ومقدم الخدمة، إذ أن دور الحكومة المعاصرة لا ينحصر في الأنشطة التقليدية، وإنما يتجه نحو تحسين مواصفات الخدمة في مختلف المجالات وتحقيق الرفاه العام، كما إنّ الهدف الأسمى لإعادة اختراع الحكومة هو تحسين أداء العمل في أجهزة الدولة، وهذا يعني أننا نحتاج إلى إشكال جديدة من الأنظمة الإدارية لضمان تطبيق إعادة اختراع الحكومة بنجاح، مما يستوجب بالضرورة إحداث

تغيرات أساسية في أسلوب عمل الجهاز الحكومية وإلى حتمية حدوث تغيير في البيئة الثقافية للتنظيم الحكومي، ومن هنا فإن مفهوما جديد في علم الإدارة قد أخذ في البروز بقوه وهو مفهوم إدارة التغير والذي يركز فيما يتعلق بإعادة اختراع الحكومة على الكيفية التي يمكن عن طريقها للمسئولين في الأجهزة الحكومية الانتقال من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تقنية المعلومات والاتصالات إلى أساليب إدارية جديدة، يمكن من خلالها التعامل مع البيئة الجديدة والمتغيرة في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري الحكومي، من خلال التعامل مع البيئة الجديدة والمتغيرة في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري الحكومي بأسلوب منظم ومهني يؤدي إلى الشفافية في العمل الحكومي والمشاركة في اتخاذ القرارات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kearney, 2000) من حيث وجود الرغبة الملحة لدى المديرين الحكوميين في تطبيق نهج جديد في إدارة المنظمات اللواتي يقودونها بغية الاستجابة للمطالب والضغوط التي يواجهونها من قبل الجمهور.

4. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو(تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا(ماجستير ودكتوراه)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، كما وتوجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الراتب في تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام).

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية، حيث إنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع تطبيق مبادئ إعادة اختراع الحكومة الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي وخبراته زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

5. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو(إيجاد الحكومة المحفزة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في إيجاد الحكومة المحفزة لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إيجاد الحكومة المحفزة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في إيجاد الحكومة المحفزة لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام).

فيما يخص المؤهل العلمي فان ما يفسر هذه النتيجة، انه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعاملين، زاد إدراكهم واهتمامهم بأهمية إيجاد الحكومة المحفزة، لعلمهم بالمنافع التي تعود على المنظمة جراء الالتزام بها، هذا فضلا عن أن هؤلاء هم القادرين على معرفة توقعات المراجع من الخدمة ومقارنتها بالأداء الفعلي، كما أنهم هم الأكثر وعيا بحقيقة اتساع برامج حقوق المراجعين التي يجب تلبيتها.

فيما يخص الخبرة، فما يفسر هذه النتيجة هو انه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل، وأكثر اهتماماً بإيجاد الحكومة المحفزة، وبالنسبة للمستوى الوظيفي، فما يفسر هذه النتيجة إنه كلما ارتقى المستوى الوظيفي للعاملين، أصبحوا أكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات المنظمة التي تًعنى بإيجاد

الحكومة المحفزة أو الريادية والالتزام بمعاييرها وبالمنافع التي تتحقق جراءها، هذا فضلا عن أن المدراء هم أكثر إدراكا لأهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو والاستمرار، وهم الأقدر على تبني الفلسفات والأساليب التي من شانها رفع مستوى الأداء.

أما فيما يخص العمر, فان ما يفسر ذلك انه كلما زاد عمر العامل زادت خبراته, وأصبح أكثر وعيا وإدراكا لمتطلبات العمل.

6. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو(إيجاد الحكومة التنافسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا(ماجستير ودكتوراه). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في إيجاد الحكومة التنافسية لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إيجاد الحكومة التنافسية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في إيجاد الحكومة التنافسية لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في إيجاد الحكومة التنافسية لصالح العاملين الذكور، ما يفسر هذه النتيجة، انه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، زاد إدراكهم وفهمهم بمعايير إيجاد الحكومة التنافسية، فكلما زاد مؤهل الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب يكون أكثر وعيا بإيجاد الحكومة التنافسية ، وكلما زادت خبرات الفرد أصبح أكثر اهتماماً بمعايير إيجاد الحكومة التنافسية، التي ترفع من كمية وجودة خدماتهم، ذلك لان الجودة تعتمد على مهارة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، ويمكن تفسير ذلك على أنّ الذكور أكثر إطلاعا على المعلومات الخاصة بأبعاد إيجاد الحكومة التنافسية، مما يجعلهم أكثر وعياً بمتطلباتها.

7. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو (إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير) تًعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في إيجاد حكومة ذات رسالة تتولى المهام والمسؤوليات دون تأخـير لصالح العاملين الذكور.

ويفسّر ذلك أنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً. وكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

8. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو(إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا(دكتوراه)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الدخل في إيجاد حكومة يديرها العملاء المستفيدون من الخدمات لصالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر).

9. دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو(إيجاد حكومة لامركزية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق لصالح

ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إيجاد حكومة لامركزية لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (8 سنوات فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المنصب الإداري في إيجاد حكومة لامركزية لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام، ومعاون مدير عام)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير مستوى الراتب في إيجاد حكومة لامركزية صالح العاملين ذوي الدخل الشهري (مليون دينار فأكثر).

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء عادةً ما يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات العلمية العالية ، حيث أنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع إيجاد حكومة لامركزية الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل . وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن، حيث يدركون المنافع المتحققة من إيجاد حكومة لامركزية مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل، وأن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل ويكونوا قادرين على اختيار المنظمة التي يعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى إيجاد حكومة لامركزية.

4 .4 التوصيات Recommendation:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة :

1. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها في الوزارات العراقية.
2. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

3. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الوزارات العراقية ترتكز على استراتيجيات تطبيق إعادة اختراع الحكومة، من حيث الاهتمام برضا المواطن وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية تطبيق إعادة اختراع الحكومة داخل الوزارات.
4. وضع خطة تثقيف شاملة، بناء على الممارسات المثلى لأبعاد تطبيق إعادة اختراع الحكومة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
5. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في المؤسسة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.
6. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم من قبل الوزارات العراقية تشجيع على تقبل إعادة اختراع الحكومة وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

أ- تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة بالقرارات الإدارية والتنفيذية.

ب- دراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية ومن ثم وضع برامج تدريبية مناسبة للمساهمة في تمكين العاملين مع التركيز على تكثف التدريب السلوكي وبرامج التعامل المثل مع المواطنين.

ج- تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.

د- التركيز على نظام الاختيار والتعيين وذلك باعتماد معايير موضوعية تعتمد على أسس الكفاءة والجدارة.

7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول الأبعاد الأُخرى لحركة إعادة اختراع الحكومة وهي (الحكومة الملتزمة بتحقيق النتائج، الحكومة التي تُدار من قبل العملاء، الحكومة الاستثمارية، والحكومة التي تتولى إنجاز المهام دون تأخير وتلكؤ)، وكذلك توصي الدراسة بإجراء دراسات على أبعاد جديدة ذات علاقة بمتغيراتها مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع

أ- المراجع العربية

التهامي، حسين أحمد، (2008)، "**مدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الجيزة.

الحارثي، سعاد، (2007)، **خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية**، مكتب التربية العربي، لدول الخليج العربي.

الحسين، أحمد مصطفى، (2002)، مدخل إلى تحليل السياسات العامة، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمّان.

الخفاجي، نعمة عباس، والهيتي صلاح الدين (2009)، **تحليل أُسس الإدارة العامة: منظور معاصر**، دائرة المكتبة الوطنية، عمّان.

الدليمي، رضاء حازم محمد يحي، (2005) **التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيي والخنساء في الموصل**، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل.

الدوري، زكريا مطلك، (2005)، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.

الراشدي، سعيد علي، (2006)، **الإدارة بالشفافية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عّمان.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب إحسان دهش (2008)، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان.

ساعاتي، أمين**،** (1999)، **إعادة اختراع الحكومة**، جامعة القاهرة، القاهرة.

السالم، مؤيد سعيد، (2009)، **القوة التنظيمية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

الشبراوي، عادل، (1995)، **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، المنظمة العربية للإعلام العربي(شعاع)، القاهرة.

شحادة، حلمي يوسف، (2006)، "**حركة إعادة ابتكار الحكومة: النظرية والممارسة في التجربة الأمريكية** "، جامعة الملك سعود، الرياض.

شعراوي، سلوى (2001)، "حالة الإدارة العامة في القرن20"، **مجلة النهضة**، العدد (1)، ص ص (66-94).

الشماع، خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، (2007)، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

الصيرفي، محمد، (2006) "**التطوير التنظيمي"**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

الطنيجي، سالم زايد خليفة، (2007)، **إنموذج مقترح لتطوير اداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية**، إطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح وقاسم، محمد محمد، (1998)، **تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري: دراسة حالات خمس دول آسيوية**، ترجمة: فتحي عثمان، آمال رضوان، محمد محمد قاسم، ط1، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.

عبوي، زيد منير، (2006)، **الإدارة بالأهداف**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان.

عبوي، زيد منير، (2007)، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، ط(1) دار البداية، عمّان.

عوده، محمد أمين، (1996)، **إدارة المشروعات العامة: القضايا والإستراتيجيات**، ط1، جامعة الكويت.

الفاعوري، رفعت، (1999)، " إعادة اختراع الحكومة الأردنية: اتجاهات وإمكانيات الإدارة العليا"، **أبحاث اليرموك**، الجلد 15، العدد (1)، ص27-40.

الفياض، محمد أحمد عبدالله، (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (2001)، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان.

القريوتي، محمد قاسم، (2006)، **مقدمة في الإدارة العامة: النشأة والتطور، النظريات، المهام، المشاكل، والتحديات، والتوجهات المعاصرة**، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمّان.

القريوتي، محمد،(2008) " **نظرية المنظمة والتنظيم**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمّان.

قلعاوي، غسان، (1995)، **القطاع العام إلى أين؟: خواطر حول تخصيص القطاع العام**، ط1، دار المكتبي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.

كيتل، دونالد ف، (2003)، " **ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم**" تعريب: محمد شريف الطرح، الطبعة الأولى، الرياض.

اللوزي، موسى سلامة، (1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، **العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (2)**، ص338-356.

المجالي، معتصم عبد الوهاب، (2009)، "تقييم الأداء الفردي والمؤسسي باستخدام البرمجة الخطية (نظام تحليل تغليف البيانات)"، **مجلة الدراسات الأمنية**، العدد(1)، ص ص 63-96.

مجلة الإدارة، (2002)، المداخل الإدارية الحديثة، **مجلة الإدارة** العدد(3)، المجلد (34)، ص ص 30-34.

محمد علي،أمل عبد، (2005) **العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

محمد، موفق حديد، (2007)، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، ط1، دارا لشروق للنشر والتوزيع، عمّان.

المدهون، موسى، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، (1999) **مجلة أبحاث اليرموك،** جامعة اليرموك، مجلد(15)، العدد(17)، أربد.

منصور، طاهر محسن والخفاجي نعمة عباس،(2010)، **نظرية المنظمة: مدخل العمليات،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان.

النجار، صباح، وصالح أحمد، (2004) "الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة: أم أحدهما محفز لقيام الآخر، **مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،** العدد(15).

هامر،مايكل، وستانتن ستيفن،(2000) "**ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية،** ترجمة حسين الفلاحي، ط1، آفاق الإدارة للنشر والإعلام، عمّان.

وليمز، دانيال، (2002)، إعادة ابتكار الحكومة، ترجمة عبد الله الحمد، **مجلة الإدارة العامة،** العدد. (2)، الجلد (42)، ص433-472.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2002)، **اتخاذ القرارات التنظيمية،** كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان.

ب- المراجع الأجنبية:

Ahmed ,Nahleen ,(2004) ,**Report on Key Findings of Regional Forum on Reinventing Government in East and Southeast Asia** 23 -22 ,Augest , Penang ,Malaysia.

Barzelay, (1992), Michael& Babak J Armigani. "**Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing Government**". Berkley: University of California Press.

Breul, Jonathan D& Kamensky, John M, (2008), Federal Government Reform: Lessons from Clinton's "Reinventing Government" and Bush's "Management Agenda" Initiatives, **Public Administration Review;** Vol. (68) Issue(6), p1009-1026.

Breul, Jonathan D, Kamensky, John M, (2008), Federal Government Reform: Lessons from Clinton's "Reinventing Government" and Bush's "Management Agenda" Initiatives, **Public Administration Review**, Vol. (68) Issue (6), pp 1009-1026.

Chang, Yongjin, (2008), **The Importance of the False Claims Act in the Middle Age of NPM and Reinventing Stream: Rethinking Process-Oriented Accountability**, American University , Dissertation Abstract Internationals, AAT (3337671).

Davis, Mark M, Aquilano, Nighols J& Chase, Richard B, (2003), **Fudamentals of Operations management,** 4th ed, Mc Graw Hill Higher Education.

Don, Yun Chen& Tong, Yi Huang, (2006), Reinventing Government Through On-Line Citizen Involvement In The Developing World: A CaseStudy of Taipei City Mayor's E-mail Box in Taiwan, **Public Administration & Development**, Vol.(26) Issue. (5), P P. 409-423.

Facer ll, Rex, (1998). The Reinventing Government: Public Administration Reform in the Georgia Civil Service", **Public Administration Quarterly**, Vol. (22) Issue. (1), p58-73.

Feldman, Barry Marvin, (1998), "**Reinventing Local Government: Beyond Rhetoric to Application"** , University of Connecticut, Dissertation Abstract International, AAT(9909783).

Frederickson, H George, (1996) "Comparing The Reinventing Government Movement With the New Public Administration", **Public Administration Review**, Vol. (56), No. (3), p p 263- 270.

Heeks, Richard, (2002), **Reinventing Government on the Information Age: International Practice in IT, enable Public Sector Reform,** Routledge, New York.

Hill, Charles W. L, & Jones, Gareth R., (2001) **Strategic Management Theory: an Integrated Approach,** 5th ed, Houghton Mifflin Company.

Hillmann, Robert P, (2001), **"Reinventing Government: Fast Bullets and Culture Changes: Murchison Chair of Free Enterprise** University of Texas at Austin, US.

Ingraham, Patrician, W, (1996), "Reinventing the American Federal Government: Reform Redux Real Change?" **Public Administration** Vol. (74), Issue (3), pp 453-475.

Jefrrey, l, (1999) Reinventing Government in the American State: Measuring and Explaining Administrative Reform **Public Administration Review**, Vol, (59) .No. (1), pp 19-30.

Johnson, Van R, (2002), "Competition, Conflict, and Entrepreneurial Public Managers: The Legacy of Reinventing Government", Public **Administration Quarterly,** Vol. (26), Issue (1/2), pp9-34.

Kearney, Richard C& Scavo, Carmine, (2001), "Reinventing Government in Reformed Municipalities: Manager, Mayor, and Council Actions, **Urban Affairs Review**, Vol. (37) Issue (1), pp43-66.

Kearny, Richard, et, Al, (2000), Reinventing Government: City manager Attitudes And Action", **Public Administration Review**, Vol. (60), No. (6), pp 535-548.

Kei Ho, Alfred Tat, (2002), " Reinventing Local Governments and E-Government Imitative", **Public Administration Review**, Vol. (62), No. (4), pp 434-444.

Klein, Joe, (2010), "Management", **Time**, Vol. (175) Issue. (19). p19-19

Kmensky, John, M, (1996), Role the Reinventing Government Movement in Federal management Reform", **Public Administration Review**, Vol. (56), No. (3), pp 247-255.

Kotter, Jon P, (1996), **Leading Change**, Harvard Business School. Boston.

Krebs, Timothy& Pelissero, John, (2007), Put Up or Shut Up: City Council Response to Efforts to Reinvent Government, **Midwestern Political Science Association**, p1-36, 0p, 5 Charts.

Krebs, Timothy& Pelissero, John, (2010), What Influences City Council Adoption and Support for Reinventing Government? Environmental or Institutional Factors? Public **Administration Review**, Vol. (70), Issue. (2), P P. 258-267.

Kura, Sulaiman Balarabe, (2008), Towards Reinventing Government': The Changing Perspectives of Democratic Governance for Development, **Public Administration & Development**, Vol. (28) Issue. (3), pp 234-238.

Lenkowsky, Leslie & Perry, James, L(2000), "Reinventing Government: The Case of National Service", **Public Administration Review,** July/August, Vol. (60) , No.(4), pp 298- 307.

Linda, deLeon, Robert B Denhardt, (2000), "The political theory of reinvention", **Public Administration Review**, Vol. (60), No. (2).

Mackin, Deborah Horrington, (1994), **The Team Building Tool Kit: Tips, Tactics, and Rules for Effective Workplace Teams**, Amacom, a division of American Management Association. U.S

Maranto, Robert, (2002), "Reinventing Government: Shaping Culture", Journal of Public Administration Research& Theory, Oct2002, Vol. (12) Issue(4), pp 623.

Mark D. Rivera, Gregory. Streib& Katherine G. Willoughby (2000), Reinventing Government in Council-Manager Cities: Examining the Role of City Managers, **Public Performance & Management Review**, Vol. (24) Issue (2), p121-132.

Martin, Denis Saint, (2001), "How The Reinventing Government Movement in public Administration was Exported from The U.S to other Countries", **Intl. J. of PUBLIC Admin**., 24(6), pp 573-604.

McCurdy, H. E. (2001). “**Faster, Better, Cheaper, Low Cost innovation in the U S Space Program**”. Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press.

MILLER, Ralph, (2008) **Exploring the Impact of Reinventing Government on NASA’s Programs,** Northcentral University, Dissertation Abstract Internationals, AAT (3338736).

Moon, M. Jae& Norris, Donald F, (2005), Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level, **Information Systems Journal,** Vol, (15) Issue. (1), P P.43-60.

Nathan, R,(1995), Reinventing Government: What does it mean?”, **Public Administration Review**, Vol. (55), No. (2), pp 213.

Osborne, D& Plastrik, (1997) “Banishing **Bureaucracy: the five Strategies for Reinventing Government”,** A Plume Book, USA.

Osborne, D (2007), “Reinventing Government; What Diffrence a Strategy Makes, **7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Governmen**t, 26-29 June, Vienna, Austria.

Osborne, D& Gaebler, (1992) **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is Transforming The Public Sector**”, A Plume Book, USA.

Osborne, D& Plastrik, (2001) **Reinventor’s Fieldbook: Tools for Transforming your Government”** Jossey/ Pass, USA, New York.

Page, Stephen,(2006), The Web of Managerial Accountability : The Impact of Reinventing Government , **Sage Publications Inc**, Vol. (38) Issue(2). p p166-197.

Pfeffer, Jeffrey, (1994), “**Competitive Advantage Through People”**, Harvard Business School Press. U.S.

Rex, L Facer ll, (1998), “Reinventing Public Administration: Reform in the Georgia Civil Service”, **Public Administration Quarterly**, spring.

Richard, Scott, (1998) **Organizations Rational, and Open System,** ed., Upper Saddle River: N. J., Prentice Hall International, Inc.

Schermerhorn, Jone R., & Chappell, David s., (2000), **Introducing Management,** Jone Wiley& Sons, Inc., U. S. A.

Sharif, A. M, (2010), Evaluating and modeling constructs for e-government decision making, **Journal of the Operational Research Society**, Vol. (6) Issue(6), pp 929-952.

Shiramizu, Sharilyh& Singh, Amarjit, (2006) Influence of the National Performance Review on Supervisors in Government **Organizations, Leadership & Management in Engineering,** Vol. (6) Issue. (4), P P 150-159.

Siegel, Michael Eric, (1996), "Reinventing management in the public sector", **Federal Probation**, Vol. (60) Issue (1), pp 24-30.
William, Johnson, (1992), **Public Administration Policy, Policies, and Practice,** Gulidford: Conn., The dushkin Publishing Group.
Willingham, Ron, (1997), **The People Principle: A Revolutionary Redefinition** of **Leadership**, St, Martine Press Griffin, New York.

الملحق (أ)
قائمة بأسماء المحكمين

الملحق (أ)
قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	الجامعة
1	الدكتور نضال الحوامدة	جامعة مؤته
2	الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
3	الدكتور خالد يوسف الزعبي	جامعة مؤتة
4	الدكتور محمد المحاسنة	جامعة مؤتة
5	الدكتور شوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية
6	الدكتور نجم العزاوي	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور نعمة الخفاجي	جامعة عمان العربية
8	الدكتور فيصل الشواورة	جامعة مؤته
9	الدكتور أسعد العلي	جامعة مؤتة
10	الدكتورة فاطمة الربابعة	فاطمة الربابعة
11	الدكتور باسم البرقاوي	جامعة الشرق الوسط

الملحق (ب)
أداة الدراسة(الاستبانة)

جامعة مؤتة

كلية إدارة الإعمال

قسم الإدارة العامة

الأخت الموظفة / الأخ الموظف

<u>استبيان</u>

تحية طيبة ......

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **إعادة اختراع الحكومة: اتجاهات وإمكانيات الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية"- دراسة ميدانية**- وتهدف هذه الدراسة إلى قياس إمكانيات واتجاهات القيادات الإدارية العليا والوسطى نحو تجديد الإدارات الحكومية وصولاً إلى إعادة بناء ثقة الجمهور فيها، وحيث أن الباحث يدرك تماماً أنكم انتم من تمتلكون الخبرة العملية الواسعة التي تعطي الصورة الحقيقة عن هذا الموضوع، لذا نرجو تفضلكم بقراءة العبارات بدقة وموضوعية ثم التعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة(√) أمام ما ترونه مناسباً لكل عبارة في المربع الذي يتفق ورأيكم، علماً بأن جميع المعلومات الواردة في أجابتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها الإ لأغراض البحث العلمي، هذا وقد أشار الباحث إلى تعريفات لبعض مصطلحات التي وردت في هذا الاستبيان كما هو موضح في أدناه،،،، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.. شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

قحطان خيراللة عذاب السلمان

ماجستير إدارة عامة

موبايل: 07904667309

E-mail:qakaat@yahoo.com

يُقصد بالمصطلحات الآتية المعاني المبينة إزاء كل منها:

- <u>إعادة اختراع الحكومة</u>: حركة إصلاحية دف إلى تجديد مفاصل وعمليات الإدارات الحكومية بشكل جذري وشامل عن طريق تغير ثقافتها التنظيمية وأساليب أداؤها لتكون مشا ا لنمط عمل إدارات القطاع الخاص، ولتصبح قادرة على تقديم أسرع وأفضل الخدمات للناس بأقل تكلفه وصولاً لإعادة بناء ثقتهم فيها.
- <u>الحكومة</u>: يقصد ا الإدارات الحكومية في الحكومة الاتحادية وحكومات الأقاليم والمحافظات وا الس البلدية.
- <u>الحكومة المُحفزة</u>: أي إن تقوم الحكومة بدور التوجيه والإرشاد في تقديم الخدمات وتترك مهمة التنفيذ للقطاع الخاص ولمنظمات ا تمع المدني.
- الحكومة المنافسة: هي الإدارات الحكومية التي تعمل ضمن أجواء التنافس في تقديم الخدمات العامة ليس بينها وبين القطاع الخاص فحسب بل وأيضاً بين الإدارات الحكومية وبعضها البعض

<u>الحكومة ذات الرسالة</u>: هي الإدارات الحكومية التي تعمل وفق الغرض الرئيس الذي وجدت من أجله من خلال تبسيط أجراء ا الروتينية بشكل جذري واختزال أهدافها لتسهيل تحقيقها.

القسم الأول : الخصائص الشخصية والوظيفية:

1- النوع: **ذكر** **أنثى**

2- العمر: **(25-30) سنة** **(31-35) سنة** **(36-40) سنة**

(41-45) سنة **(46- 50) سنة** **(51) سنة فأكثر.**

3. المؤهل التعليمي: **دبلوم فأقل** **بكالوريوس** **ماجستير** **دكتوراه**

4. المنصب الإداري: **مدير عام** **معاون مدير عام** **مدير مديرية.**
رئيس قسم **رئيس شعبة أو وحدة.**

5. عدد سنوات الخبرة في المنصب الإداري: **أقل من سنة** **(1 -3) سنة**
(4- 7) سنة **8 سنوات فأكثر**

6. مستوى الراتب: **أقل من 500 ألف دينار** **(500-749)ألف دينار**
(750-999)ألف دينار **مليون دينار فأكثر.**

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

التسلسل	الفقرات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	الاتجاهات					
1	تحتاج وزارتي إلى تغيير جذري في عملياتها لمواجهة التحديات الحالية.					
2	لا تقدم الوزارة خدماتها بكفاءة لمتلقي الخدمة منها.					
3	تحتاج وزارتي إلى تطوير نظام حوافز يسهم برفع مستوى الأداء.					
4	تحتاج وزارتي إلى برامج تساعد في اكتشاف المواهب في القيادة.					
5	تحتاج وزارتي إن تعمل على أساس إن المواطن دائما على حق.					
6	تحتاج وزارتي إلى إن تتعامل بشفافية مع المواطن ويُعامل كصديق لها.					
7	تحتاج وزارتي إلى تغير في ثقافتها التنظيمية لكي تقدم خدماتها بشكل أفضل للمواطنين.					

التسلسل	الفقرات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
	الإمكانيات					
8	تمتلك وزارتي قيادات قادرة على إحداث التغيير الشامل فيها.					
9	لدى وزارتي موارد بشرية مهيأة لإحداث التغيير الشامل فيها.					
10	تمتلك وزارتي موارد مالية كافية لإحداث التغيير الشامل فيها.					
11	تساعد الظروف السياسية الحالية على إحداث تغيير شامل في الوزارة.					
12	تسمح التشريعات القانونية للقيادات بإحداث التغيير الشامل					
	الحكومة المحفزة					
13	ينبغي أن تكتفي الحكومة بدور التوجيه في أداء الخدمات.					
14	ينبغي أن تمنح الإدارات الحكومية دوراً للقطاع الخاص في عملية تقديم الخدمات.					
15	تسمح الثقافة السائدة في وزارتي بمنح جزء من مهامها التنفيذية إلى القطاع الخاص.					
16	يسهم وضع الوزارة لخطط تعاون مع القطاع الخاص في رفع كفاءة الخدمات.					
17	تسهم مشاركة الوزارة مع القطاع الخاص في تنفيذ الخطط العامة إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.					
18	تحتاج الوزارة إلى تحريرها من القيود القانونية لتمكينها من تقديم خدمات أفضل.					
	الحكومة المنافسة					
19	يُسبب احتكار الإدارات الحكومية لقطاع تقديم الخدمات انخفاضا بمستوى أداؤها.					
20	تسهم المنافسة بين الإدارات الحكومية بتشجيع الإبداع في تقديم الخدمات.					
21	يؤدي منح جوائز دورية للإدارات الحكومية المتميزة في الأداء إلى تحسين تقديم الخدمة العامة.					
22	تؤدي المنافسة بين الإدارات الحكومية والقطاع الخاص في تقديم الخدمات إلى تحسين جودتها.					
23	يؤدي منح الجوائز للقادة الإداريين المتميزين إلى تحسن جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.					
	الحكومة الموجه برسالة					
24	ينبغي أن تعمل الوزارة بموجب رسالة تمثل سبباً لوجودها وتميزها عن غيرها من الوزارات.					
25	ينبغي ربط رسالة الوزارة بقدرتها على تنفيذ مهامها.					
26	امتلك رغبة في تمكين الوزارة للعمل بصورة مماثلة لإدارات القطاع الخاص.					
27	يؤدي تعدد الأهداف الوزارة إلى صعوبة في تحقيقها.					

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	الفقرات	التسلسل
					يساعد وضوح أهداف الوزارة على سهوله تحقيقها.	28
					حكومة مجتمعات تدير نفسها بنفسها	
					تسهم مشاركة الوزارة مع منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمات جيدة للمواطنين.	29
					تحتاج الوزارة إلى التقرب من المواطنين المتعاملين معها عن طريق وسائل الاتصال المتاحة لكي تفهم احتياجاتهم.	30
					ينبغي إن يفهم موظفي الوزارة طبيعة واحتياجات المواطنين المتعاملين معهم.	31
					يساعد استحداث آلية لمشاركة المواطنين في عمل الوزارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.	32
					يؤدي تمكين المواطن على تلقي الخدمة العامة الكترونياً إلى تحقيق رضاه عن أداء الوزارة.	33
					يُسهم تصميم مقاييس لمنجزات الوزارة في تطوير أداؤها.	34
					الحكومة اللامركزية	
					تساهم الإدارة اللامركزية في الوزارة في رفع مستوى أداؤها.	35
					تسهم اللامركزية في التحرر من البيروقراطية أداء الخدمات للمواطن.	36
					يؤدي تفويض الصلاحيات في وزارتي إلى الإسراع في تقديم الخدمات للموطن متلقي الخدمة.	37
					تسهم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار في تطوير أداء الوزارة.	38
					تسهم اللامركزية الإدارية في تنمية مواهب الموارد البشرية في وزارتي .	39
					تساعد عملية تفويض الصلاحيات في الوزارة على تنمية القدرة في اتخاذ القرارات.	40
					يسهم إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في وزارتي بالإسراع في تقديم خدماتها للمواطنين.	41
					يؤدي عمل موظفي الوزارة بروح الفريق الواحد الى رفع مستوى الأداء.	42

الملحق(ج)

المراسلات والمخاطبات الرسمية

بسم الله الرحمن الرحيم

جمـــــهورية العـــــراق
وزارة التخطيط التعاون الإنمائي

الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات
العراق – بغداد – العلوية
هاتف بدالة الجهاز :- 7174381
البريد الالكتروني: htt :// www. iraqcosit. org

العدد: ١/٢/١/٧/٩٤٢   التاريخ : ١/٤/٢٠١٠

إلى /وزارة التخطيط / صندوق التنمية الاقتصادي

م / تسليم بيانات

تحية طيبة.....

إشارة إلى كتابكم المرقم *198/2/4* في تاريخ *2010/3/9* وبناءا على طلب السيد (قحطان خير الله عذاب) نرافق لكم طياً البيانات حسب طلبه.

مع التقدير.

هدى عجاج
عـــ / مدير عام دائرة تكنولوجيا المعلومات

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	٤	٧	١١
مدير عام	١	١	٢
مدير اقدم		٢	٢
م.مدير	٩	٧	١٦

وزارة الكهرباء

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	١٤٦	٨٢	٢٢٨
مدير عام	١٩		١٩
مدير اقدم	٥٠٢	٣٣٤	٨٣٦
م.مدير	٢٠١	٩٧	٢٩٨
مدير عام الشؤون الادارية	١		١
مدير عام الشؤون الفنية		١	١

وزارة الموارد المائية

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	٤٠	٣٩	٧٩
مدير اقدم	٣٠	١٦	٤٦
مدير عام	٩		٩
م.مدير	٢٨	٢٥	٥٣

وزارة الزراعة

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	١١	١	١٢
مدير عام	٦		٦
مدير اقدم	٣	١	٤
م.مدير	١٢	٦	١٨

وزارة الصحة

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	٩٨	٨٢	١٨٠
مدير عام	٦		٦
مدير اقدم	٣٧	١٥	٥٢
م.مدير	٦٧	٨٢	١٤٩

وزارة النفط

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	٣٠١	١٥٢	٤٥٣
مدير عام	١		١
مدير اقدم	١٢٥	٢٣	١٤٨
م.مدير	٢٥٩	١١٧	٣٧٦

وزارة البيئة

العنوان الوظيفي	الذكور	الاناث	المجموع
مدير	٩	٤	١٣
مدير عام	٢		٢
م.مدير	٥	٧	١٢

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤتة

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم: .... Ref: ....
التاريخ: .... Date....................
الموافق: ....

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب قحطان خير الله عذاب هو أحد طلبـــة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" إعادة أختراع الحكومة إتجاهات وإمكانيات الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقيـــة "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحثه .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة
Hussein
د . حسين العـــــــــزب

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣ – ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣ – ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo